
Capítulo II Marco Teórico

2.1 Estrategia de empresa

Toda empresa lleva acabo una estrategia, ya sea planeada y decidida a conciencia a un nivel directivo y comunicada a sus departamentos o que cada departamento decida con base en sus conocimientos y especialidades, con los motores de satisfacción de sus jefes inmediatos.

En caso de que no se tenga una estrategia uniforme en la organización lo que provocará será un desequilibrio de la empresa y que cada departamento se dirija a un rumbo distinto, ocasionando que no sea una estrategia óptima. En la actualidad las grandes empresas deben considerar la importancia que tiene la estrategia para lograr un desempeño óptimo en la industria.

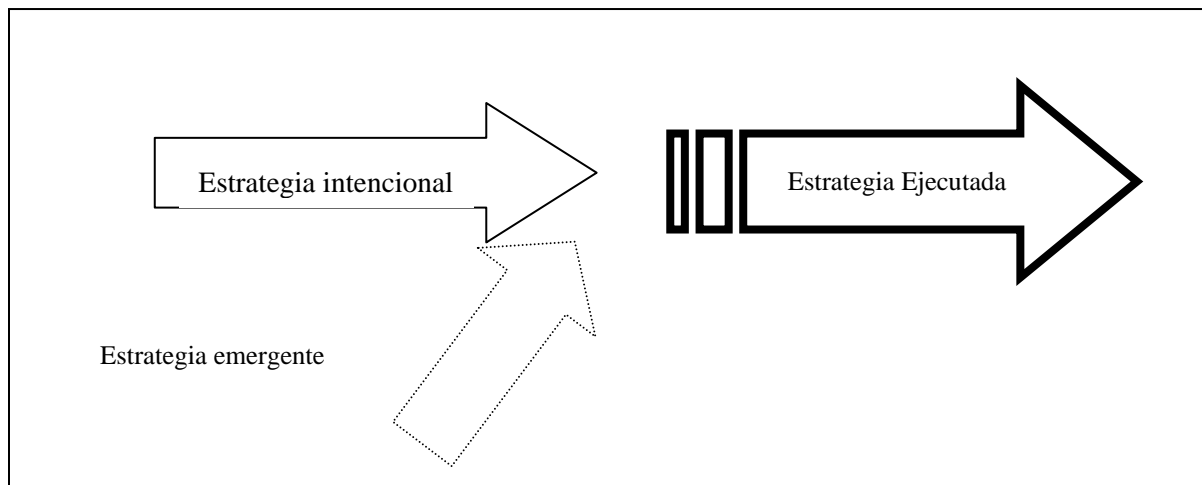
Para desarrollar la estrategia se consideran dos puntos de vista: el interno y el externo. Porter sugiere que los factores internos son: los valores personales de los principales ejecutivos y las fuerzas y debilidades de la empresa. Y los externos son: oportunidades y riesgos de la industria y las expectativas sociales generales. Estas dos relacionadas ayudan a la formulación de una estrategia competitiva.

Dicho esto hay dos corrientes básicas con base en la estrategia de empresa. La primera son los situacionistas: estos son las personas que creen que la estrategia de empresa es un arte y que de ninguna forma se pueden clasificar. La segunda corriente es la universalista dice: que hay reglas elementales que sirven en la formulación de la estrategia y que se pueden clasificar (Hambrick D. 2003).

Las empresas generalmente se enfrentan entre sí, pero no todas son competidoras entre ellas. Las competidoras, según Hitt (2003) en su libro “administración estratégica”, son: aquellas empresas que operan en el mismo mercado, con productos similares y se dirigen a los mismos clientes.

Cuando ya la empresa es consciente de su situación lo que procede es formular una estrategia, esta se denomina como estrategia original. Sin embargo no es la que se lleva a cabo ya que siempre hay acontecimientos no planeados que provocan la formulación de una estrategia emergente, la suma de estas dos variantes es la estrategia final o ejecutada, que dio como resultado la suma de la original y la emergente.

Figura 2.1 Estrategia Ejecutada



Fuente: Mintzberg, CMR, 1987.

Para llevar a cabo su estrategia individual, las empresas tienen dos tipos de acciones: acciones tácticas y estratégicas. Las acciones tácticas son: medidas tomadas para poner en sintonía con la estrategia, son fáciles de revertir y sencillos de implementar. Por otro lado las estratégicas son: acciones destinadas al mercado, que requiere que la organización invierta una cantidad considerable de recursos, además de que son difíciles de implementar y revertir.

2.1.1 Tipología de Miles y Snow

La tipología de empresa es una parte importante de la estrategia, ya que si identificas características específicas como: tipo de directivos de una organización y tamaño de la

empresa, te sirve para saber que tipo de estrategia, conforme a la tipología de Miles y Snow, esta siguiendo la empresa (Smith, 1986).

Según Smith (1986) en su estudio: “Miles and Snow’s Typology of Strategy, Organizational Size and Organizational Performance” dice lo siguiente:

- *Prospector Strategy*: Son aquellas empresas que buscan y estimulan la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado. Son compañías con una base de clientes inestable, una mezcla de productos cambiante, innovación continua y una actitud al crecimiento muy agresivo. Este tipo de empresa está dirigido por personal de Research & Development, relativamente joven y han sido reclutados fuera de la organización. Estas empresas no pueden ser ni muy grandes ni muy pequeñas; ya que siendo muy grandes sacrifican flexibilidad y muy pequeñas sacrifican recursos para investigación y desarrollo.
- *Analyzer Strategy*: Son organizaciones más innovadores que los *defenders* pero son más cautelosos que los *prospectors* para su toma de decisiones. Estas empresas están dirigidas por una mezcla de altos ejecutivos en las áreas de marketing, R&D, y producción. Estas empresas tienen un balance muy bueno entre diversificación y variedad. Recomiendan éste tipo de estrategia para empresas muy grandes.
- *Defender Strategy*: Son negocios que prosperan mediante la estabilidad y eficiencia. Estas empresas reportan una base de productos estables, son muy aferrados con sus clientes, compiten con precios bajos y sus ventas están basadas en su nivel de producción. Los directivos son personas con una buena base administrativa, son reclutados dentro de la organización. Los *defenders* se desarrollan mejor en empresas pequeñas.

- *Reactor Strategy*: No se adaptan rápidamente a su medio o entorno. Éste grupo es administrado por personas mayores, reclutados en la organización, con conocimientos de R&D.

2.1.2 Estrategia genérica

También Porter (2000) nos habla de la estrategia de empresa, él nos dice que se puede clasificar a la estrategia de una empresa en estrategias genéricas. Esta teoría tiene parte de los dos enfoques: situacionalista y universalista. Digo esto porque aunque él clasifica las estrategias no dice que se lleven a cabo todas iguales solo que tienen rasgos similares, pero no es la misma estrategia. Él clasifica a las estrategias, en tres tipos de estrategias genéricas:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque o concentración

Pero Hitt (2003) en su libro “Administración Estratégica” dice que hay un cuarto; Liderazgo en costo y diferenciación integrados. A continuación veremos cada uno por separado.

2.1.2.1 Liderazgo en costos

Esta estrategia se basa en un conjunto de actividades integradas que trata de producir o proporcionar bienes o servicios, de características que acepten los clientes, al costo más bajo posible, en comparación con el de las competidoras.

No obstante el liderazgo en costos tiene sus riesgos y debilidades. Uno de ellos es que halla un cambio tecnológico que anule su ventaja competitiva en que puede ser su aprendizaje anterior o algún tipo de inversión. También son susceptibles a que la

competencia aprenda a imitar su ventaja competitiva de reducción de costos y que no se diferencie en nada a la competencia.

Por otro lado, los directivos no deben dejar de percibir los cambios necesarios del producto o de marketing por estar concentrados únicamente en los costos, haciendo que la competencia los saque del mercado. Y por último que la inflación provoque un alza en sus insumos tal que no puedan seguir diferenciándose o que su utilidad sea mínima.

Asimismo se corre el riesgo que un rival más grande mejore su precio final únicamente con la finalidad de sacarlo del mercado.

2.1.2.2 Diferenciación

Ésta estrategia se refiere a hacer tu producto único en la industria completa o que se perciba como único. Puede hacerse de varias formas como: marca, tecnología, el servicio al cliente, entre otros.

Cuando hablamos de diferenciación de un producto las ganancias son arriba del promedio porque el cliente está percibiendo un mayor valor del producto de los demás del mercado, lo que provoca que la competencia lo quiera imitar o encontrar alguna otra diferenciación que sea percibida con mayor valor a la primera.

Generalmente los que son líderes en diferenciación no obtienen una gran cuota de mercado porque este segmento habla de exclusividad y precios altos del producto. Provocado por un alto presupuesto en R&D, marketing y otras áreas.

Los principales riesgos de la diferenciación son: que los costos entre costos bajos y los de diferenciación sean tan altos, que el consumidor le otorgue menos valor al producto o servicio y pierda la lealtad a la marca. Del mismo modo se puede perder la necesidad de diferenciación. Y que la imitación del producto o servicio por sus competidores provoque que no exista tal diferenciación.

2.1.2.3 Enfoque o concentración

Esta estrategia genérica de Porter (2000) se basa en dirigirse a un mercado meta altamente segmentado buscando satisfacer a su cliente con una mezcla de las dos estrategias anteriores o basándose en costos o diferenciación, lo que le permite obtener una utilidad arriba del promedio.

En este enfoque siempre se antepone la rentabilidad al volumen de ventas, ya que sólo te basas a un mercado altamente segmentado.

Los riesgos de la estrategia basada en enfoque o concentración son: que se reduzca la diferencia que hay entre nuestro mercado altamente segmentado y nuestro mercado general. También que los competidores descubran submercados dentro de nuestro mercado estratégico y desplazan el enfoque. Y por último que crezca tanto el precio entre los dos mercados el general y el estratégico que el consumidor deje de encontrar atractivo nuestro producto.

2.1.2.4 Liderazgo en Costos y Diferenciación Integrados

La estrategia de liderazgo en costos y diferenciación integrados se diferencia del enfoque de concentración de Porter en que ésta se dirige a todo el mercado y no a un mercado en específico. Hitt (2003) nos dice que si se logran integrar los dos liderazgos se puede obtener utilidades arriba del promedio y te da ventaja sobre las otras estrategias genéricas.

Uno de los principales problemas de la estrategia es el problema de “Stuck in the Middle” (Porter, 2000) que te quedas estancado a la mitad de las dos estrategias. Según Porter la implementación de las dos estrategias requiere un sacrificio.

Por ejemplo una empresa que busca liderazgo en costos no puede diferenciarse ya que al buscar la reducción de costos no puedes invertir en R&D o marketing limitando tu diferenciación y no hacer bien ninguna de las dos.

2.1.3 Clusters

Los clusters son concentraciones geográficas, de empresas e institutos interconectados en un área específica (Porter 1988), El mejor ejemplo de un cluster es “Silicon Valley” en California, EEUU. Éstos pueden estar dados en una región geográfica, pero no por esto tiene que ser un mismo estado o país, pueden ser en más de uno.

Los clusters nos revelan que es de suma importancia el papel que juega el entorno inmediato de una compañía, ya que estas agrupaciones son el resultado de ciertas características regionales que promovieron una industria en particular.

Éstos igualmente promueven la competencia y la cooperación. La competencia se promueve por la rivalidad para obtener un cliente, esto provoca que estén en mejoras continuas y desarrollo de productos. Y la cooperación porque las empresas utilizan proveedores similares, reclutan de los institutos más cercanos y recursos gubernamentales similares, como los insumos, de luz, agua o beneficios fiscales. Por lo que los clusters son una forma muy buena de optimizar la cadena de valor.

Los clusters afectan a la competencia de tres formas distintas:

- Primera: Incrementa la productividad de las empresas con base en un área.
- Segunda: Dirigiendo el curso de la innovación.
- Tercero: Estimulando la creación de nuevos negocios, expandiendo y fortaleciendo a los negocios. También los clusters benefician a cada uno de sus miembros dándoles beneficios de empresas de gran escala sin sacrificar su flexibilidad.

De la misma manera la productividad se ve afectada porque; tienen un mejor acceso a empleados y proveedores especializados, mejor acceso a información especializada y los productos se complementan unos a otros dándole una mejor satisfacción al cliente como por ejemplo: si tiene que visitar a varios proveedores lo puede hacer en un mismo momento sin necesidad de transportarse. Asimismo tienes un mejor acceso a servicios públicos e instituciones y una mejor motivación de tus empleados, dada por la rivalidad entre las firmas.

La innovación también es parte de los clusters, ya que estos conjuntos también traen consigo a clientes especializados que demandan productos especializados, y por otro lado, hacen más visibles las oportunidades de negocios.

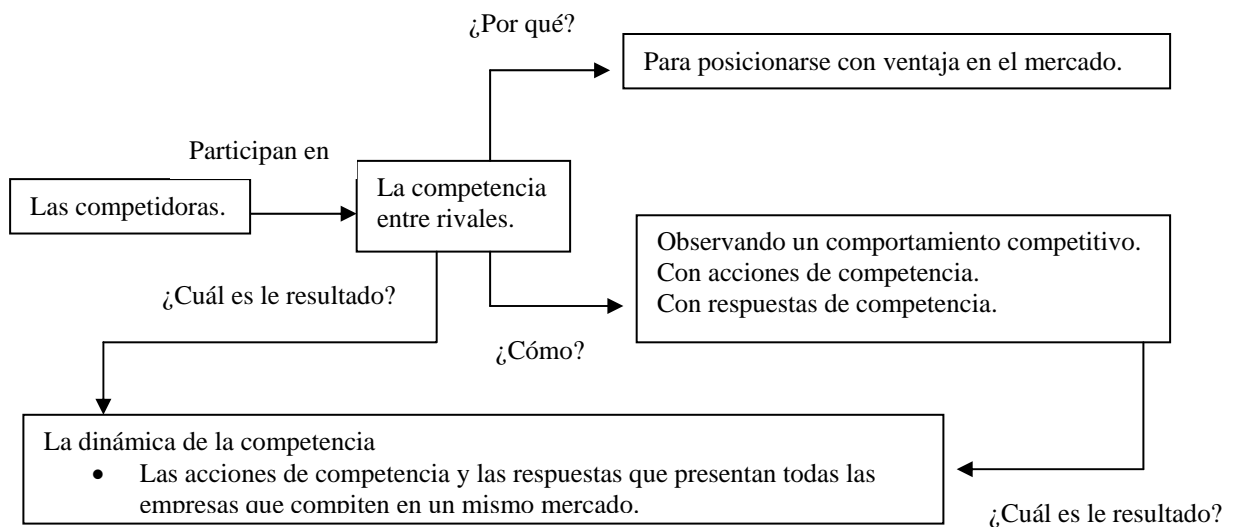
Por todo lo anterior los clusters son una buena opción para instalar las oficinas matrices, por lo que también se deben de identificar, si es que existe uno, para gozar de todos los beneficios que te otorga este fenómeno.

2.2 Dinámica Competitiva

La dinámica competitiva es el resultado de una serie de acciones competitivas y respuestas competitivas entre las firmas de una industria en particular (Hitt, 2003). La importancia de conocer a la dinámica competitiva de una industria es relevante a una organización que se encuentra en ésta, porque puedes saber posibles respuestas de la competencia y para estar prevenido de lo que tus acciones y las de los rivales pueden ocasionar en el mercado.

Para explicar la dinámica competitiva se han hecho diferentes modelos de dinámica competitiva como el que propone Chen (1996) que se expone a continuación.

Figura 2.2 De las competidoras a la dinámica de la competencia



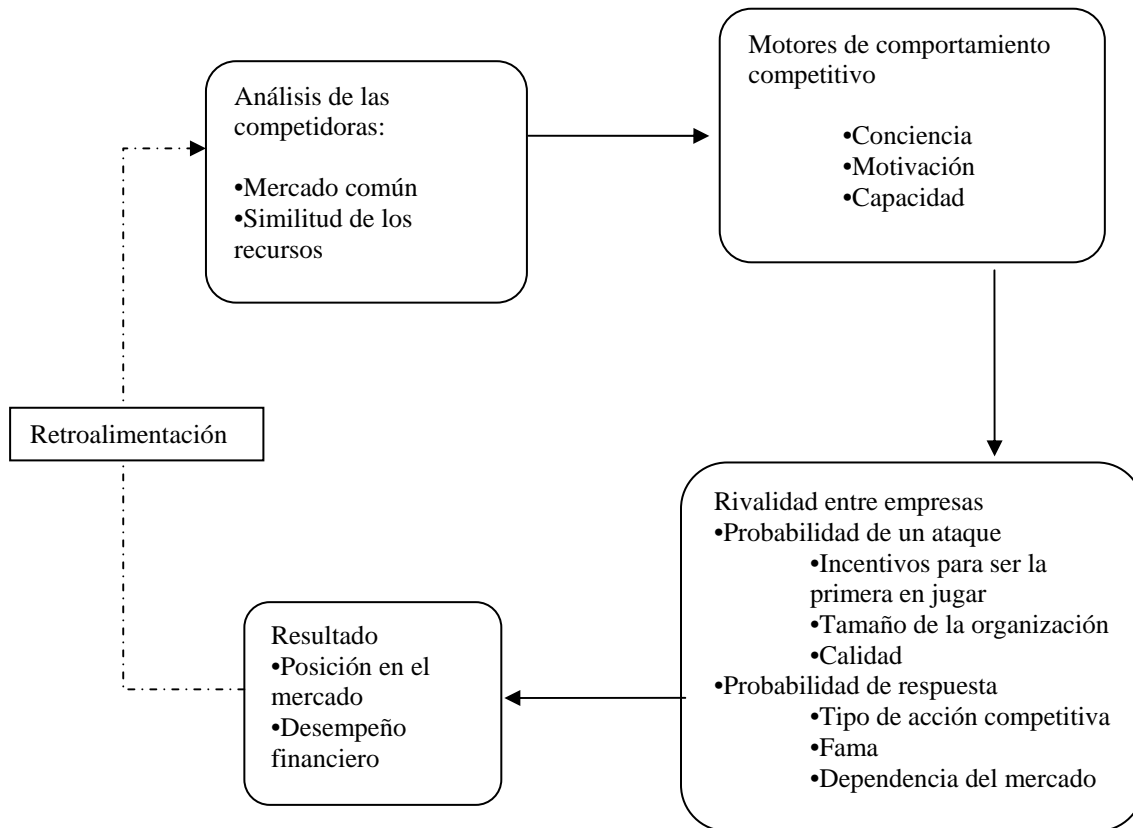
Fuente: M.J. Chen, "Competitor Analysis And Interfirm Rivalry: Toward A Theoretical Integration", *Academy of Management Review*, 1996, 21, pp. 100-134.

En este modelo explica como se llega a la dinámica competitiva de una industria pasando de las competidoras, los motivos para competir, cómo compiten y exponiendo el posible resultado. Es una explicación muy sencilla pero explica muy bien como se da este fenómeno en las industrias.

2.2.1 Modelo de rivalidad

La rivalidad entre competidoras: Es el conjunto de acciones de competencia y las respuestas que presentan dichas empresas cuando compiten entre sí para posicionarse con ventaja en el mercado (Hitt, 2003). M.J. Chen también propone un modelo de rivalidad basado en la relación que hay base a dos nuevos constructos: similaridad de mercado y recursos similares. Basado en esto propuso el siguiente modelo de rivalidad.

Figura 2.3 Modelo de competencia entre rivales



Fuente: Chen, M.J. “Competitor Analysis And Interfirm Rivalry: Toward A Theoretical Integration”, *Academy of Management Review*, 1996, 21, pp. 100-134.

2.2.1.1 Análisis de las competidoras

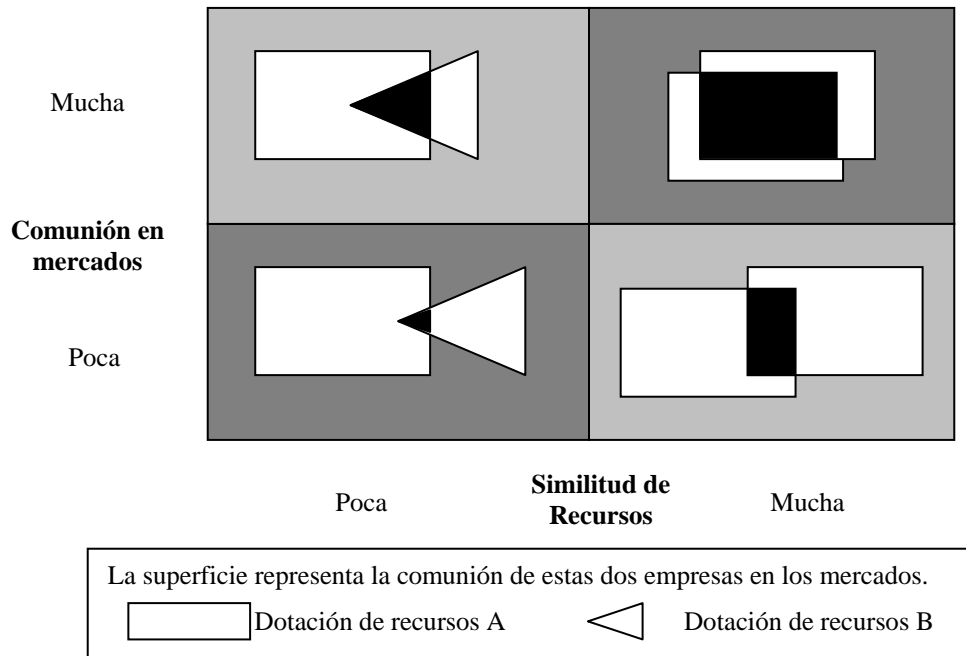
El análisis de los competidores es el primer punto a observar dentro del modelo de rivalidad entre firmas, ésta es la técnica que emplean las empresas para entender su entorno competitivo. Después para prever el grado de rivalidad entre empresas se analizan los siguientes puntos:

- Mercados en común: las industrias tienen diferentes tipos de mercados en la misma industria. Las empresas deben de estar conscientes en que mercados se desarrollan y conocer cuáles son los mercados que comparten con sus rivales. A mayor comunión de mercados mayor rivalidad entre firmas.
- Similitud de recursos; tangibles e intangibles: En éste punto es relativamente fácil evaluar y comparar los recursos tangibles, porque tienen un precio, pero en el caso de los recursos intangibles es muy difícil para evaluar, por ejemplo: el nombre de una marca, paténtetes, etc.

En el caso de similaridad de recursos es importante entender que mientras más similares sean tus recursos tangibles e intangibles, más similar será tu estrategia y tus capacidades de respuesta, al igual que tus ventajas y vulnerabilidades, por lo que mientras la similaridad sea mayor existe un cierto respeto entre las firmas o terminarían en una competencia excesiva.

A continuación se muestra de forma gráfica la relación entre la comunión de los mercados y la similitud de recursos, mientras más grande sea la sombra mayor será la rivalidad.

Figura 2.4 Marco de análisis de las competidoras



Fuente: Chen, M.J. “Competitor Analysis And Interfirm Rivalry: Toward A Theoretical Integration”, *Academy of Management Review*, 1996, 21, pp. 100-134.

2.2.1.2 Motores de comportamiento competitivo

Los motores del comportamiento competitivo son aquellos que impulsan las decisiones de los estrategas a tomar una dirección de acción y se explican a continuación:

- *Conciencia* es el grado en el que una empresa sabe cuales son sus limitaciones y de conocer cual será la respuesta probable de la competencia, mientras menos conciencia se genera una competencia excesiva, que puede hacer un daño excesivo a las firmas, en el área financiera y en la imagen. Mientras mayor sea la similitud de recursos habrá mayor conciencia de las empresas involucradas.
- *Motivaciones* son las razones por las que una empresa responde o ataca, como ganar cuota de mercado, posicionamiento de un nuevo producto o simplemente el

carácter del actor. Por otro lado puede ser que no tenga motivos para atacar y se abstenga de hacer cualquier tipo de acción competitiva.

- *Capacidad* se refiere a que tenga los recursos para poder responder o atacar.

2.2.1.3 Probabilidad de ataque

- *Incentivos de ser la primera en jugar* las primeras en atacar son firmas que destinan muchos recursos en innovación y el desarrollo de productos, a la publicidad agresiva y a la R&D. Ser el primero puede ser una diferencia muy positiva y al mismo tiempo negativa. La segunda por lo regular sigue a la primera por vía de la imitación y es posible que encuentre menores ganancias, aunque no siempre sucede.
- *Tamaño de la organización* al ser una empresa pequeña tienes mayor agilidad y flexibilidad para tus acciones tácticas y estratégicas proporcionando una ventaja para los productos nuevos y cambios en la organización. Las grandes tienen mayor problema en el desarrollo de éstas acciones, ya que con el tamaño pierdes flexibilidad y la implementación de los procesos, tácticas y estrategias es más costoso y tardado. Para lograr aprovechar el tamaño de la organización hay que seguir el consejo de Herb Kelleher ex CEO de South West Airlines en el artículo “How goliaths can act like Davids” en el Business Week de 1993: “Si pensamos y actuamos como grande nos haremos chica. Si pensamos y actuamos como chica, nos haremos grande”.
- *La calidad* este punto es de suma importancia, cuando estás siendo el primero en atacar debes ser de excelente calidad, ya que de lo contrario el segundo puede aprender de tus errores mejorarlos y todo tu esfuerzo será absorbido por tu rival desplazándote ante la mente de los consumidores y perder las ventajas de ser el primero, convirtiéndose en una desventaja. Recordemos que la calidad existe

cuando los bienes o servicios de la empresa cumplen con las expectativas de los clientes o la superan.

2.2.1.4 Probabilidad de respuesta

- *El tipo de acción competitiva* mientras más medidas estratégicas menos respuestas competitivas.
- *La reputación del actor* te da una idea de cómo puede responder dependiendo de su carácter o hechos históricos anteriores.
- *Dependencia del mercado* se refiere a cuanto depende una empresa de un mercado, ya que mientras más dependas de ese mercado mayor rivalidad habrá.

Con respecto a la rivalidad los investigadores nos dicen que mientras más ataques, mejor será su desempeño (Young, Simth & Grima, 1994), los atacantes y los que respondan a mayor velocidad obtendrán una ganancia en la cuota de mercado de los que se tarden más en responder (Chen & MacMilan 1992), mientras la tendencia de una empresa sea responder, mejor será su desempeño (Smith et al.,1991), y mientras más reacciones provoque una firma con sus ataques, peor será su desempeño. (Chen & Millar, 1994).

Por último Chen (1996) nos propone ciertos lineamientos con respecto a la dinámica competitiva y la rivalidad, y las enumeraremos a continuación:

- **Proposición 1A:** Si B comparte mucho mercado con A, menor será la intención de A atacar a B, mientras todo siga constante.
- **Proposición 1B:** Si comparten mucho mercado A con B, será mayor el incentivo de responder el ataque A por B. Todo lo demás siendo igual.

- Proposición 2A. Mientras comparten más recursos A y B, mayor será el incentivo de ataque de A hacia B. Todo lo demás siendo igual.
- Proposición 2B: Mientras más recursos comparten A y B, mayor será el incentivo de B a responder el ataque de A, todo lo demás siendo constante.
- Proposición 3: Pesa más la comunión de mercado para un ataque competitivo y respuesta que similaridad de recursos.
- La teoría de Tversky dice que $(A,B) \neq (B,A)$, lo que nos dice que A puede ser el principal competidor de B, y sin embargo B no tiene que ser el principal competidor de A, lo que nos da la siguiente proposición 4b: por la asimetría de la competitividad nos dice que con mercados compartidos y similaridad de recursos dice que, la probabilidad de que B ataque A es diferente, a que A ataque a B.

2.2.2 Relación y diferencias entre dinámica competitiva y rivalidad entre firmas

Ya he hablado de lo que son la dinámica competitiva y la rivalidad entre firmas. Entre ellas hay varias similitudes, como se pueden ver en los modelos propuestos anteriormente. Pero básicamente sólo hay una diferencia entre estos fenómenos.

La rivalidad entre firmas nace por un alto nivel o actividad de la dinámica competitiva de una industria, y esta se da entre dos firmas en particular. Por otro lado, la dinámica competitiva es únicamente la actividad que hay en una industria en particular. Por lo que nos lleva a: no puede haber rivalidad entre firmas si no existe una dinámica competitiva, sin embargo si puede haber dinámica competitiva sin rivalidad entre firmas.

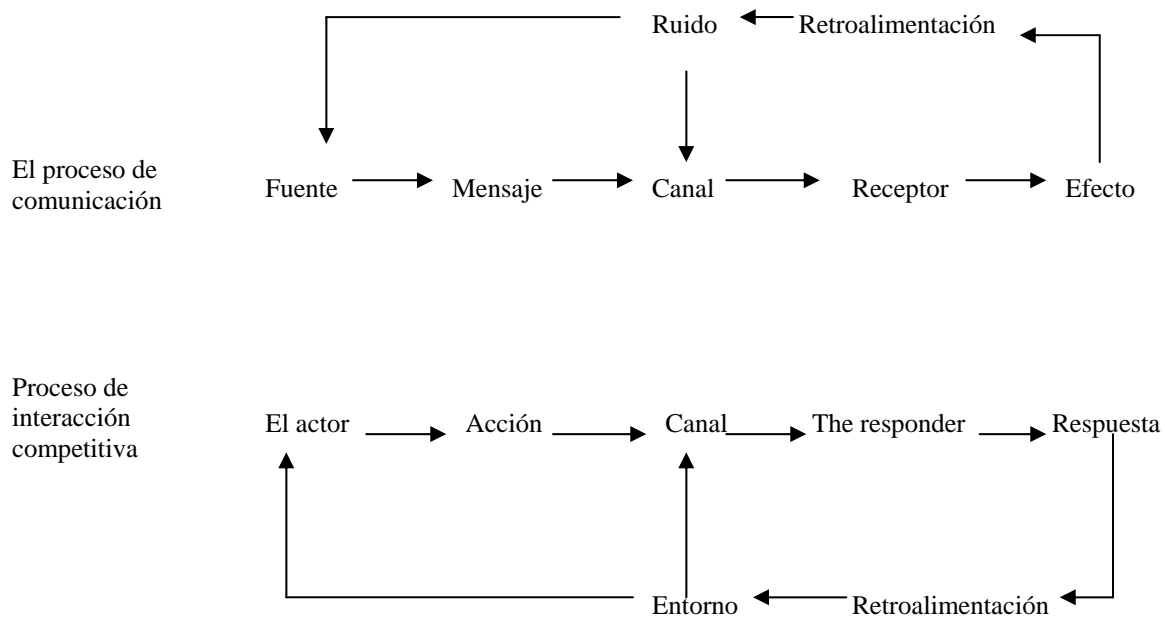
2.2.3 Modelo de tiempos de respuesta basado en un modelo de comunicación

Por otro lado otros autores han intentado explicar la dinámica competitiva de las empresas. Como son Smith, Curtis y Grimm, en 1991. Ellos dicen que la dinámica competitiva y los modelos de comunicación son muy similares y ellos elaboran un modelo con base en otro modelo de comunicación.

La relación que existe entre los modelos de competencia y comunicación son los siguientes:

- Primero los modelos de comunicación te dan las bases para los modelos de competencia.
- Segundo los modelos de comunicación te permiten enfocarte mejor en los modelos de competencia.
- Tercero el modelo de comunicación te enseña como corre la información en un modelo de competencia.

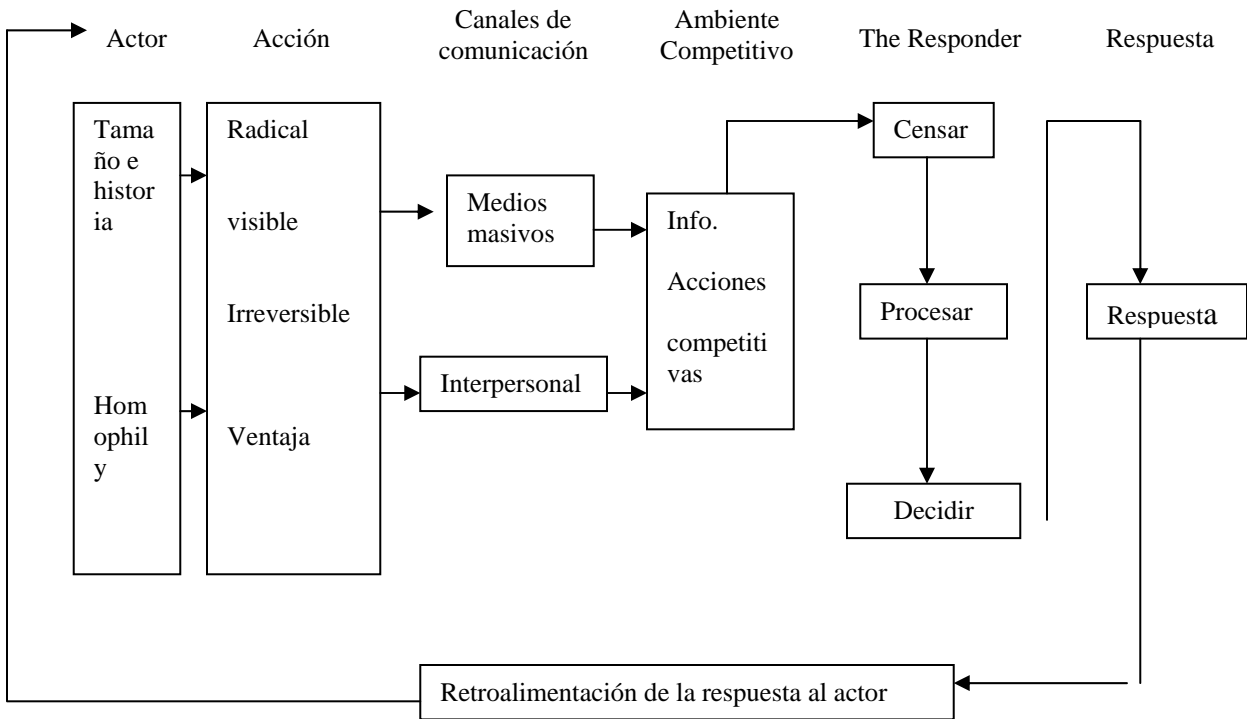
Figura 2.5 Comparación del proceso de comunicación y el proceso de interacción competitiva.



Fuente: Smith, Ken G. Curtis M. Grimm “A communication-information Model of Competitive Response Timing” *Journal of Management*. 1991, Vol. 17, No. 1 5-23.

Partiendo del modelo anterior los autores derivaron un modelo de competencia en el que todo se explica en base al modelo de comunicación anterior. El siguiente modelo explica el flujo de información entre empresas, ofreciendo un tiempo de respuesta dependiendo de las características de cada parte del modelo que se muestra a continuación.

Figura 2.6 Modelo de interacción de competencia



Fuente: Smith, Ken G. Curtis M. Grimm "A communication-information Model of Competitive Response Timing" *Journal of Management*. 1991, Vol. 17, No. 1 5-23.

El actor: es la empresa que lleva a cabo la acción. Hay dos tipos de actores los pequeños y no son considerados expertos por lo que no son tomados en cuenta por sus competidores. Y los líderes de opinión de una industria; son aquellos que tienen el liderazgo y capacidad de acción.

Éste último es el que los seguidores generalmente toman en cuenta para sus acciones estratégicas. Pero el tiempo de respuesta sólo será rápido cuando las empresas

sean “homophilys”, éste concepto se refiere a sus capacidades similares, productos etc, mientras más semejanzas tengan mayor será el grado de comunicación entre ellas, por lo tanto el tiempo de respuesta disminuirá.

Hay cuatro tipos de acciones la radical, visible, ventaja e irreversible. A continuación se explica cada una de ellas:

- Radical; es cuando una acción es diferente y nueva a una acción ya conocida, mientras más radical sea mayor será el tiempo de respuesta.
- Visible; es el grado de publicidad o publicación que se le da a una acción. Mientras más visible sea más fácil será decodificarla y contestar, por lo que el tiempo de respuesta será menor.
- Ventaja; es la ventaja competitiva que le da al actor sobre sus competidores. Mientras mayor sea la ventaja, menor será el tiempo de respuesta.
- Irreversibilidad; Esto se refiere a las barreras de salida de Porter, mientras más barreras de salida halla, mayor será el tiempo de respuesta.

Los canales de comunicación son los mecanismos por los que los “responders firms” obtienen información de las acciones competitivas. Hay dos formas de obtener información;

- Interpersonal: es la información obtenida a través de pláticas con clientes, proveedores o competidores.
- Medios masivos: Radio, prensa, televisión Internet. Cuando se busca un cambio de opinión, como podría ser una acción radical, es más rápido y efectivo los canales interpersonales, de lo contrario es más eficiente los medios masivos.

El ambiente competitivo se da gracias a la cantidad de información y acciones competitivas de un mercado, y es el equivalente al “ruido” en un modelo de información.

El ruido también puede ser intencional por las mismas características de la acción o del ambiente de la industria. Mientras menos información halla, el proceso de toma de decisiones será más eficiente.

El “responder” puede ser cualquier empresa del mercado. Este está dado por tres aspectos;

- Sistema de sensibilidad de información de las empresas; por el cuál una empresa esta pendiente de las acciones de otras empresas, mientras mejor sea este sistema mayor velocidad de respuesta.
- Mecanismos de análisis; está dado por la estructura de la organización. A mayor jerarquías halla en la empresa mayor será el tiempo de proceso de llegada a los tomadores de decisiones.
- Sistema de toma de decisiones; para la toma de decisiones es importante resaltar que depende de los directivos de la empresa, a mayor edad menores riesgos tomarán y tendrán un tiempo de respuesta mayor (generalmente).

Con el modelo anterior y su análisis se puede estimar el tiempo de respuesta de una acción competitiva, ya sea táctica o estratégica, con lo que podrás estar preparado en un lapso de tiempo aproximado dependiendo de tu análisis.

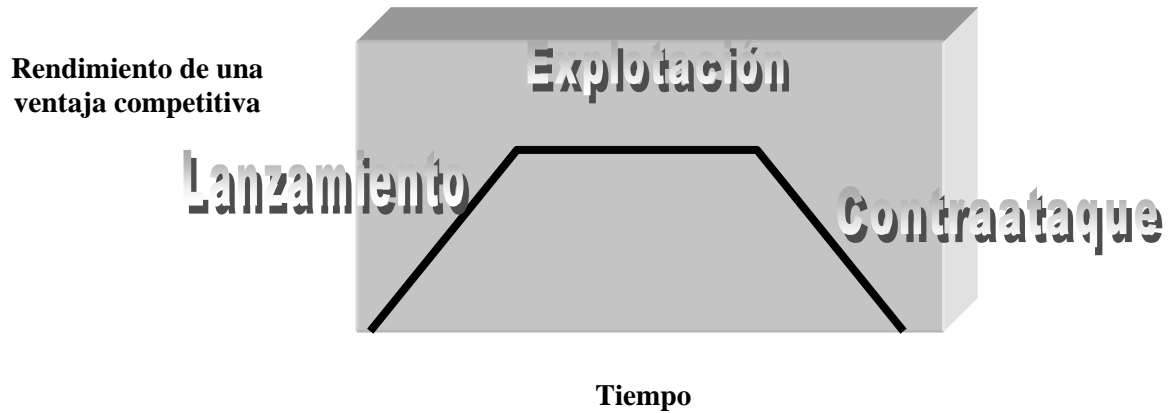
2.2.3.1 Ciclos de mercado y control de la dinámica competitiva

Cuando hablamos de la dinámica de la competencia va intrínsecamente relacionados los ciclos de mercado, ya que con ciclos de mercado distintos, las dinámicas serán distintas.

La velocidad del ciclo de mercado está relacionado con el tiempo de erosión gradual de las ventajas competitivas; mientras más dure la ventaja competitiva de las empresas en un mercado específico mayor será el tiempo de duración del ciclo.

La erosión de la ventaja competitiva tiene una descripción gráfica estándar para todas las velocidades de los ciclos de mercado, lo que varía es el tiempo de duración de éstos.

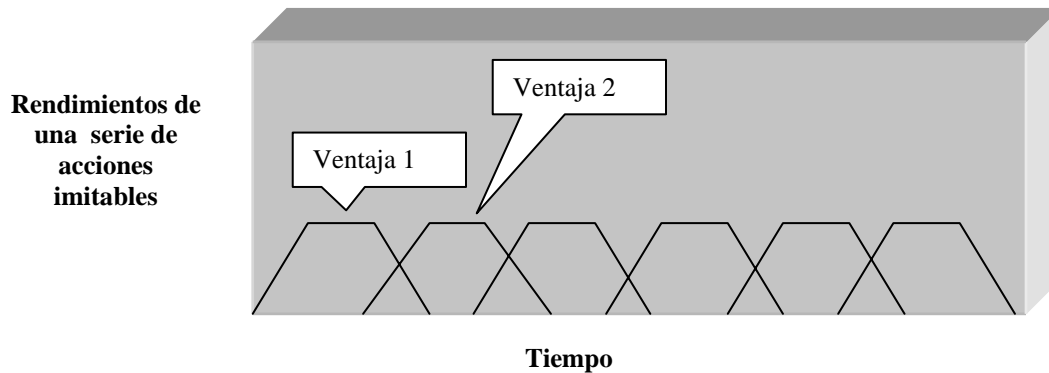
Figura 2.7 Erosión de una ventaja competitiva sostenible



Fuente: Mac Milan, I.C. “Controlling Competitive Dynamics By Taking Strategic Initiative”, Academy of Management Executive, 1988 pp. 11-118.

Conociendo el ciclo natural de la ventaja competitiva lo que se busca es reducir al máximo el tiempo de declive, es cuando ya algún otro competidor ha igualado o superado tu ventaja competitiva, dejando de serla. Éste tiempo se puede reducir mediante el lanzamiento de un nuevo producto o encontrando una nueva ventaja competitiva para lograr ventaja competitiva sostenida.

Figura 2.8 Conseguir ventajas competitivas para crear una ventaja sostenida



Mac Milan, I.C. “Controlling Competitive Dynamics By Taking Strategic Initiative”, Academy of Management Executive, 1988 pp. 11-118.

Para poder identificar en que momento se debe de hacer un nuevo lanzamiento, hay que identificar el tipo de mercado en el que se encuentra tu empresa. Hay tres tipos: de ciclo lento, rápido y normal. A continuación se explica cada uno a detalle.

Los mercados de ciclo lento, tienen una sola ventaja competitiva y son sostenibles, normalmente están protegidas contra imitaciones durante periodos muy largos y la imitación resulta muy costosa. Cuando una empresa ha logrado tener una ventaja competitiva sostenible en un mercado de ciclo lento, lo que busca y basa su estrategia en: protegerla, mantenerla y ampliarla. Por lo tanto sus competidoras deberán actuar de una forma similar.

Mientras tanto los mercados de ciclo rápido son aquellos en que sus ventajas competitivas no están protegidas contra imitaciones; además en éstos la imitación se presenta rápidamente y no suele resultar muy costosa debido a la ingeniería inversa, que permite imitar y mejorar nuevas tecnologías a bajo costo ahorrándose el presupuesto de investigación y desarrollo que ha invertido el primero en desarrollar la tecnología. En estos mercados no se intenta mantener la ventaja competitiva por que no existe. Lo que se busca es explotar lo más rápido posible la nueva tecnología antes de que sea imitada. Estos mercados se concentran en: aprender, desarrollar en forma veloz y constante nuevas ventajas competitivas temporales.

Por otro lado los mercados de ciclo normales tienen ventajas competitivas relativamente protegidas contra imitaciones; además, en ellos, la imitación resulta moderadamente costosa. Lo que buscan es: tener una mayor cuota de mercado, aprovechar los nombres de marcas, una mejora continua de los productos y mantener la calidad que requiere el cliente para no darle sorpresas. En este mercado la lucha por la cuota de mercado es feroz, se deben aprovechar las economías de escala y alcance porque deben de competir con el precio. Por otro lado la innovación es de suma importancia y la rivalidad es muy alta.

La revisión de literatura anteriormente expuesta me ayudará a formular y a seguir la investigación del presente trabajo. A través de todos los modelos presentados se analizará el caso de Big Cola en México. También se usará como base para las entrevistas a profundidad con los directivos. Asimismo considero que todos los puntos tocados anteriormente son relevantes al trabajo de investigación.