

*“Si se efectúa un ataque en proporción de uno contra diez
Hay que evaluar en primer lugar la sagacidad
y la estrategia de los contrincantes”*

Anónimo



CAPITULO IV

4. VENTAJA COMPETITIVA.

4.1 Definición

La ventaja competitiva es lo que caracteriza a las empresas de las demás y no es fácil de imitar¹.

Julián Villalba la define como el conjunto aquel de atributos que posee una empresa, que la distinguen de sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de éstos (1996).

La ventaja competitiva se puede obtener a través de recursos tangibles como patentes, licencias, activos financieros, activos fijos, capital humano, etc., estos recursos se pueden obtener externamente. Otra forma de poder obtener una ventaja es por medio de recursos intangibles como conocimientos, ética, integridad de la empresa, imagen de la marca, lealtad de los empleados, etc., éstos sólo se pueden generar internamente.

Figura 4.1. Niveles de análisis interno

Niveles de análisis interno: Recursos y capacidades



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos>

¹ ELEGIDO, Juan, pag.28-29



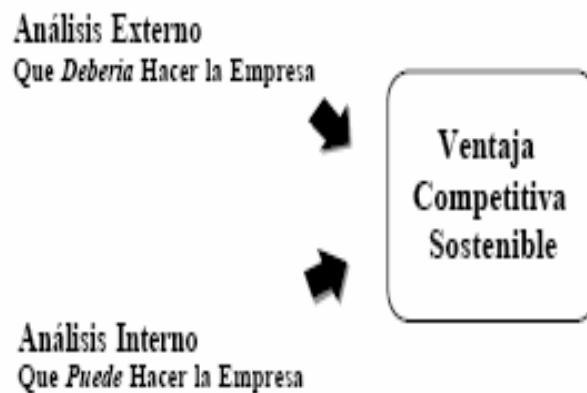
4.2 Pasos para construir una ventaja competitiva

Todas las empresas que compiten en la industria poseen una estrategia para poder competir en el mercado. La estrategia se desarrolla por medio de un proceso de planeación, donde el empresario determina la estrategia de la empresa, analizando el ámbito interno de su empresa, el entorno que lo rodea. Y cuestionándose que es lo que los va a diferenciar en el mercado, en comparación de las demás industrias².

4.3 Análisis Externo e Interno

Ken Andrews, de la Escuela de Negocios de Harvard, sostiene que para que se de una ventaja competitiva es necesario analizar la situación externa (oportunidades y amenazas) y la capacidad interna (fuerzas y debilidades)³.

Figura 4.2. Análisis Externo e Interno de la compañía



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos>

² PORTER, Michael, pag. 23-39

³ <http://www.campus-oei.org/innovacion3.htm>



4.3.1 Análisis Externo.

El análisis externo se enfoca a las oportunidades y amenazas propias del mercado en que se desarrolla la empresa. Aquí la empresa tiene que saber manejar el riesgo para poder minimizar las amenazas y maximizar las oportunidades.

Las amenazas con las que se puede enfrentar la empresa se encuentran en aquellas áreas en donde la empresa encuentra dificultad para poderlas alcanzar. Las oportunidades se encuentran en las áreas en donde la empresa puede alcanzar un desempeño alto.

Las amenazas y oportunidades con las que se puede encontrar la empresa, pueden ser analizadas por medio de los siguientes factores⁴:

1. Análisis del Entorno
 - Canal de distribución
 - Clientes - Consumidor
 - Competidores
 - Tecnología
2. Grupos de interés
 - Gobierno
 - Instituciones públicas
3. El entorno visto en forma más amplia
 - Demografía
 - Economía
 - Política
 - Legislativo yRegulatorio

⁴ <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/foda.htm>



4.3.2 Análisis Interno.

Se encuentra relacionado con las fortalezas y las debilidades de la empresa. Aquí la empresa tiene cierto grado de control, y hasta cierto punto depende de ella su solución.

4.4 Fortalezas .

Para realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa se puede realizar la siguiente clasificación:

1. Fortalezas Comunes. Son las fortalezas que cualquier empresa puede implementar fácilmente, por lo que varias empresas cuentan con esta fortaleza.
2. Fortalezas Distintivas. Son aquellas que sólo un número pequeño de empresas competidoras poseen.

Las empresas que saben sacarle provecho a estas fortalezas logran crear una ventaja competitiva y obtienen de ésta beneficios económicos, un ejemplo es el aumento de sus utilidades.

Las fortalezas distintivas no van a ser imitables cuando:

1. Se adquieren o desarrollan a partir de circunstancias históricas únicas que otras empresas no pueden reproducir .
2. Su naturaleza y carácter pueden no ser conocido o comprendido por la competencia. Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo.

4.4.1. Imitación de Fortalezas Distintivas

La imitación es la capacidad de copiar o mejorar algo. En este caso ese algo es una fortaleza que distingue a una empresa de otra. Aquí una empresa X se apropia de la fortaleza de una empresa Y, para convertirla en una estrategia propia que le permita generar una utilidad económica.



La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de la competencia por imitar su estrategia⁵.

4.5. Debilidades

Las debilidades se refieren básicamente a las desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan⁶.

Al evaluar las debilidades de la organización, se tienen que tomar en cuenta los factores que son un obstáculo para la selección e implementación de estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva, cuando no está implementando estrategias que le generen valor, y la competencia si lo está haciendo.

Para realizar un análisis de las fortalezas y debilidades, podemos basarnos en los siguientes factores⁷:

1. Dirección	5. Finanzas
2. Ofrecimientos (Productos y Servicios)	6. Manufactura
3. Mercadotecnia	7. Investigación y Desarrollo
4. Personal	

Fuente: Elaboración propia

⁵ <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>

⁶ <http://www.campus-oei.org>

⁷⁷ <http://www.campus-oei.org>



4.6. Cuadro comparativo de fortalezas y debilidades

El siguiente cuadro muestra algunas de las fortalezas que pueden facilitar a la empresa a obtener una ventaja competitiva que la distinga de sus rivales y algunas de las situaciones que pueden llegar a ser un obstáculo para poder lograr obtener una ventaja competitiva.

CUADRO COMPARATIVO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	
Fortalezas	Debilidades
El director de la empresa es una persona responsable que se preocupa por los miembros de la empresa, y su comportamiento es integro.	El Director de la empresa muestra poco interés por los empleados y por adherirse al código de ética
La empresa invierte en mercadotecnia para dar a conocer sus productos	La empresa invierte poco en mercadotecnia para llegar a su público, o la mercadotecnia que usa no es la más adecuada.
El personal que elabora en la empresa se identifica con ésta, y tiene puesta la camiseta	El personal que elabora en la empresa no se identifica con ésta.
Los productos y servicios que ofrece la empresa son de la más alta calidad	Los productos y servicios que ofrece la empresa no son de muy buena calidad
La empresa cuenta con una buena solvencia económica por lo que puede realizar mayores inversiones y expansiones.	La empresa no tiene una buena solvencia por lo que se le dificulta obtener préstamos para expandir su mercado o para realizar inversiones.
La empresa invierte en investigación y desarrollo para poder satisfacer a sus clientes	La empresa no invierte o invierte poco en investigación, por lo que se le dificulta satisfacer al mercado.

Fuente: Elaboración Propia



4.7. Modelo de las cinco fuerzas de Porter, con respecto a la ventaja competitiva.

Las cinco fuerzas de Porter define la postura básica de la competencia en la industria, los componentes de este modelo son el poder de negociación de los proveedores y de los compradores existentes, la amenaza de la introducción de nuevas industrias en el mercado, la amenaza de los productos sustitutos, la intensidad de la rivalidad existente ⁸.

1. Intensidad de la competencia, es el nivel de rivalidad que existe entre las competencias en el mercado. La intensidad y las formas de competir entre los rivales directos en un mercado, varían según la naturaleza de la situación competitiva observada.
2. Amenazas de los nuevos competidores, los nuevos competidores que entran en el mercado representan una amenaza, la empresa se protege de esta amenaza creando barreras de entrada. El grado de amenaza, va a depender de las barreras que la empresa tenga, alguna de las barreras de entrada son patentes, imagen de la marca, necesidades de capital, costes de transferencia. Aquí el mercado va a ser atractivo dependiendo, de si las barreras de entrada son fáciles de traspasar o no, por los nuevos competidores que llegan con nuevos recursos y capacidades.
3. Amenaza de los productos sustitutos, estos son los productos que tienen la misma función o uso, y lo único que difiere es la tecnología usada.
4. Poder de Negociación de los clientes, los clientes detectan cuando tienen un poder de negociación por encima del de los proveedores. En este escenario los clientes pueden demandar servicios más amplios y condiciones de pago más favorables. Por su parte los proveedores se ven obligados a bajar los precios.
5. Poder de Negociación de los proveedores. Este reside en la posibilidad que tienen los proveedores de aumentar el precio o restringir la cantidad que se le puede vender a los clientes. Esta situación se da cuando se tiene un monopolio del mercado.

⁸ OSTER, Sharon, pag. 36-61



4.8 Barreras de entrada.

Estas barreras de entrada como ya se mencionó anteriormente son una forma de protección que utiliza la empresa con sus competidores.

1. **Economía de escala.** Es cuando una empresa puede reducir sus costos debido a sus altos volúmenes. Hoy en día con el libre comercio la empresa tiene que evaluar si la economía de escala que se está aplicando le resta flexibilidad y la hace vulnerables frente a empresas más ágiles.
2. **Diferenciación.** Asume que si la empresa establece una fuerte diferenciación y se posiciona adecuadamente del mercado, debe invertir una fuerte suma de dinero para poder reposicionar a su rival.
3. **Inversiones de Capital.** Considera que si la empresa tiene fuertes recursos financieros, entonces tendrá una mejor posición competitiva frente los más pequeños, evitando una guerra de desgastes.
4. **Desventaja en Costos Independientemente diferentes de la escala.** Es cuando las compañías establecidas en el mercado tienen ventajas que son independientes a su tamaño y economía. Un ejemplo de lo anterior son las patentes, buen control sobre materias primas, localización geográfica, subsidios por parte del gobierno.
5. **Acceso a canales de distribución.** Para que esta funcione tiene que haber buenos canales de distribución establecidos.
6. **Política Gubernamental.** Es la barrera más difícil de traspasar, limita o impide la entrada de nuevos competidores al mercado por medio de expedición de nuevas leyes.



4.9. Principales características de una ventaja competitiva.

Según Montgomery Collins para que una ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo, debe reunir las siguientes características (1995):

1. Inimitabilidad: Se refiere a que tan fácil es de imitar por la competencia, si es fácilmente imitable la ventaja competitiva será difícilmente sostenible en el tiempo
2. Duración: Tiene una vida larga o limitada, sobre todo en mercados que tienen un alto dinamismo
3. Propiedad: La empresa la ha generado internamente. Los diferentes grupos de interés de la organización están interesados en apropiarse de parte del valor generado.
4. Sustitución: Fácilmente se puede remplazar por otro.
5. Superioridad competitiva: Hay algún recurso o capacidad que genere una ventaja competitiva superior.

Una ventaja competitiva no funciona por si sola necesita de otros puntos de apoyo para que funcione, muchas veces son estrategias complementarias, otras veces es la actitud del personal.

4.10 CONCLUSIONES PRELIMINARES

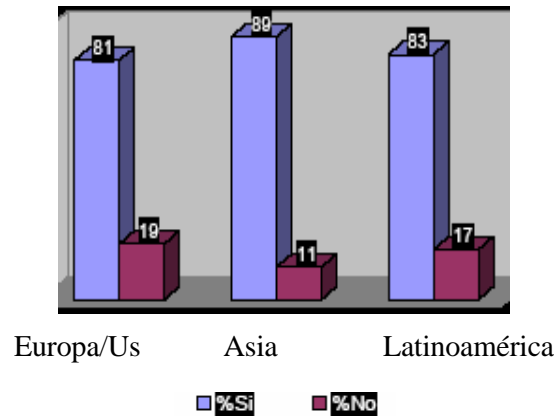
Después de haber realizado un análisis sobre el término de ventaja competitiva, se puede llegar a la conclusión de que la ética y la transparencia en la información financiera, si se pueden considerar como una ventaja competitiva, ya que al contar con unos buenos controles internos y con una cultura ética organizacional, que aseguren que la información que se esta ofreciendo a los inversionistas muestra la realidad financiera de la empresa, la compañía obtiene dos características que la van a distinguir en el mercado. En la siguiente figura podemos observar como estas dos variables son significativas para los inversionistas.



Figura 4.3 Encuesta realizada por CIPE-CONFECAMARAS

Gobierno Corporativo

¿Pagaría más por acciones Gobernadas?



CIPE-CONFECAMARAS

Fuente: <http://www.cipe.org>

La gráfica muestra los resultados que arrojaron una encuesta realizada por CONFECAMARAS, en la cual preguntaban si las personas estarían dispuestas a pagar más por acciones gobernadas. En Europa y Estados Unidos 81% contestaron afirmativamente, en Asia 89% y en Latinoamérica 83%.

El término de acciones gobernadas, se refiere a acciones en las que la empresa brinde a los inversionistas una mayor transparencia en la información y una mayor seguridad de que sus miembros cuentan con una ética que haga posible el proceso de transparencia.

La creación de una cultura ética por medio de la implementación y aplicación de un código de ética, y la transparencia en la información financiera son fortalezas distintivas. Como se observó en el capítulo III, la forma en que se diseña y aplica un código de ética va a variar de acuerdo a las características de la empresa, por lo que es difícil que la competencia pueda comprender e imitar como se dio la creación de esta



cultura ética que es un soporte para que se dé un proceso de transparencia en la información financiera.

Por último, se retomaran los cinco puntos de Montgomery Collins, para reforzar la idea de que la transparencia en la información financiera y la ética organizacional son una ventaja competitiva para la empresa, estos cinco puntos son:

1. **Inimitabilidad:** La transparencia en la información financiera por si sola es fácil de imitar ya que apeándose a los principios de contabilidad y a los estándares de la bolsa mexicana de valores puede dar la empresa la percepción de que es transparente; pero muchas veces esta información no son más que cifras que no son un reflejo fiel de la verdadera situación de la empresa. Para que la organización pueda brindar una mayor seguridad de que en el proceso de elaboración de la información financiera no hubo distorsiones o transacciones ocultas, es necesario crear una organización ética, para esto se crean y aplican códigos de ética.

Estos son un punto de apoyo para ir guiando y cambiando el comportamiento del personal, hasta lograr crear un ambiente ético dentro de la organización. Este ambiente no es fácil es de imitar por la competencia.

2. **Duración:** La transparencia al igual que el código de ética tiene una vida larga ya que aunque sufre modificaciones su esencia nunca cambia.
3. **Propiedad:** La empresa genera internamente los controles internos que ayudan a que se de un proceso de transparencia en la información financiera; y de la misma forma crea internamente el código de ética de la organización, tratando de cubrir las necesidades y los posibles problemas con los que se van a enfrentar los miembros de la empresa.



Cuando existe una buena divulgación del código de ética, todos los miembros de la organización muestran un interés por formar parte del cambio de la empresa, de ayudar a la empresa a lograr sus objetivos, etc.

4. Sustitución: La transparencia en la información y la ética de una organización son características que difícilmente pueden ser remplazadas por otro.
5. Superioridad competitiva: A largo plazo no existe otro recurso que genere una ventaja competitiva superior.

