



Tema 5. Ventaja competitiva y estrategia de negocios

Introducción

Para Statell (2013) el concepto de estrategia tiene que evolucionar, sostiene que el manejo de visiones en la organización no tiene que ver con las estrategias. Se refiere también a la necesidad de transformar los procesos estratégicos de tal forma que sea posible **evolucionar** en tiempo real esas **estrategias** pues de lo contrario se vuelven obsoletas y pierden competitividad y eficiencia.



Vivimos en un mundo donde lo único cierto es que no hay certeza, solo probabilidades.

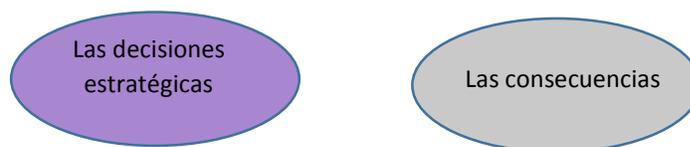
En diferentes temas hemos hablado acerca de la importancia de la flexibilidad en las empresas del mundo actual. También hablamos de definir una visión y ahora en este punto estamos diciendo que aun la visión y las estrategias deben ser flexibles para que la empresa evolucione en forma constante.

Subtema 1. Formulación de un modelo de negocios

Un **modelo de negocios** define la forma en que la empresa desarrolla sus actividades de negocio para la generación de ingresos que le permitan cumplir sus objetivos.

Los **modelos de negocios** deben considerar dos aspectos fundamentales en la forma en que la empresa debe desarrollar su actividad competitiva:

Modelos de negocios



1. **Las decisiones estratégicas** de la dirección sobre cómo operar en la empresa.
2. Las **consecuencias** que tienen dichas decisiones, las cuales desarrollan recursos, capacidades, activos intangibles, etc.



Modelo de negocios

Veamos ahora algunas definiciones acerca de lo que es un modelo de negocios:

Definiciones de un modelo de negocios



La forma de generar ingresos

Para Drucker (1954), un modelo de negocio se refiere principalmente a la forma en que una empresa genera sus ingresos.

La forma de trabajar

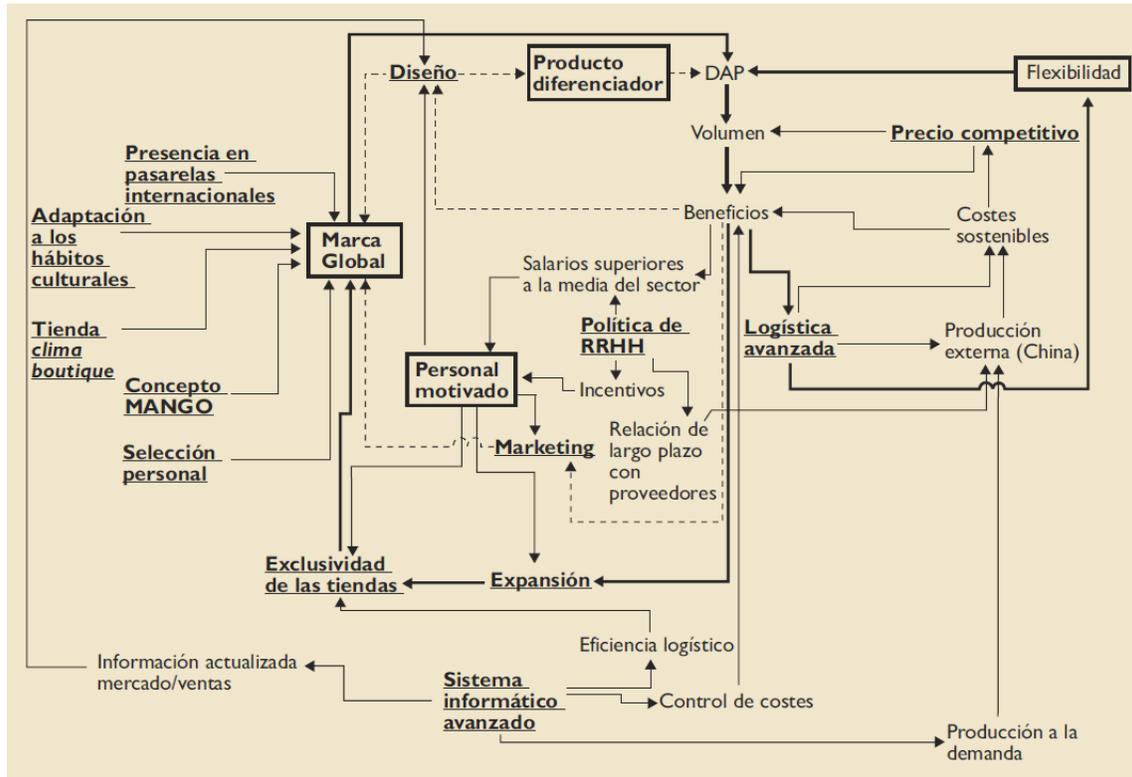
Magretta (2002) dice que un modelo de negocio se refiere a las formas “que explican cómo la empresa trabaja”. Además, identifica las preguntas relevantes que definen un buen modelo de negocio: ¿quién es el cliente y qué valora?, ¿cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado?

La forma de llevar a cabo el negocio

Según Ricart (2009), la mayor coincidencia entre diversas definiciones acerca de lo que es un **modelo de negocio** radica en la forma en que las empresas llevan a cabo su negocio. Por ejemplo, se refiere a que la empresa Mango realiza maneja su negocio de forma novedosa, o bien tiene que inventar un nuevo modelo de negocio para llevar a cabo sus actividades.



En el siguiente diagrama se representa el modelo de negocios de Mango, donde las **elecciones o decisiones** que la empresa toma definen la manera en que opera.



Modelo de Negocios de Mango (Tomada de Ricart, 2009. Solo para fines educativos).

Por lo anterior, se considera que un modelo de negocio consiste, según Ricart (2009), en un “el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones”.

Las **consecuencias** de las decisiones según Ricart (2009) pueden ser de dos tipos:

Tipos de consecuencias de las decisiones





- Las **rígidas** que requieren mayor tiempo para su desarrollo pero que tienen mayores posibilidades de permanecer aun cuando se den cambios en las opciones de elección. Por ejemplo, comenta Ricart (2009) relacionado a Mango, es el hecho de tener una marca global que se ha desarrollado a lo largo de años y que se puede mantener a pesar de las dificultades temporales que se pudieran presentar.
- Las **flexibles** que se adaptan con mayor rapidez a los cambios cuando se requiere elegir.

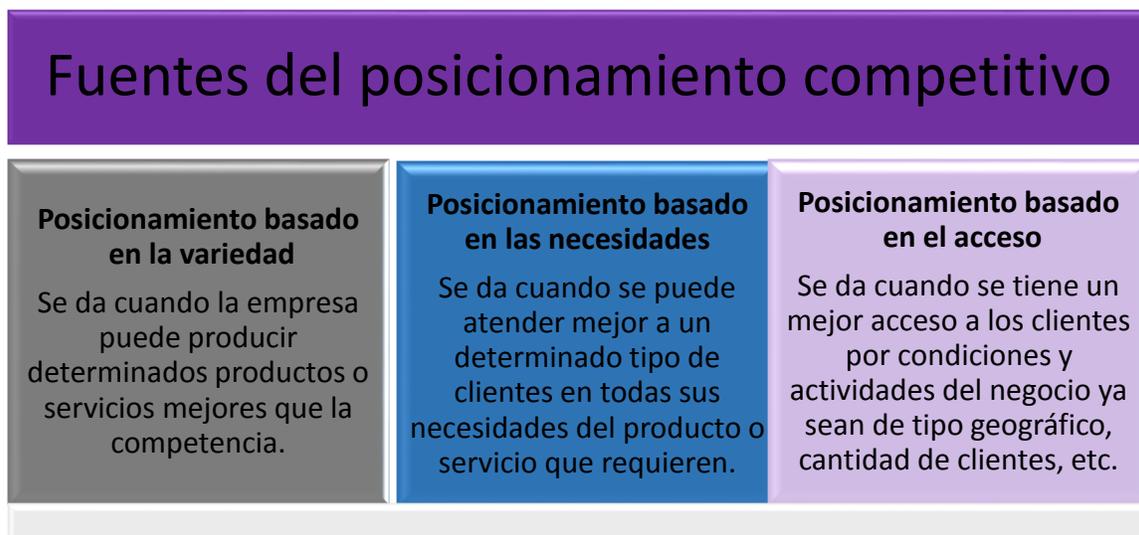
Subtema 2. Posicionamiento competitivo

Porter (2011) se cuestiona en su artículo: ¿qué es la estrategia? y luego explica que “es aquello que **distingue** a su organización de los rivales y crea una ventaja competitiva es el posicionamiento estratégico y no la efectividad operacional”.

Una de las reflexiones más interesantes que se pueden hacer acerca del posicionamiento y la visión estratégicos, está relacionada a que en muchas empresas son aspectos que se consideran estáticos en el mediano y largo plazo, mientras que los mercados actualmente tienen un dinamismo acelerado. Las tecnologías actuales permiten reducir en forma significativa las posiciones de mercado y por ende las ventajas competitivas que podrían tener algunas empresas.



Por otro lado, podemos comentar que las **posiciones estratégicas** pueden surgir de 3 posibles fuentes acorde con Porter (2011), lo cual se presenta en la siguiente figura:



Porter (2011) ejemplifica el posicionamiento mencionando tres casos particulares como son las empresas Ikea, Delta y Vanguard.



Ejemplos de posicionamiento

Caso Ikea

Caso Delta

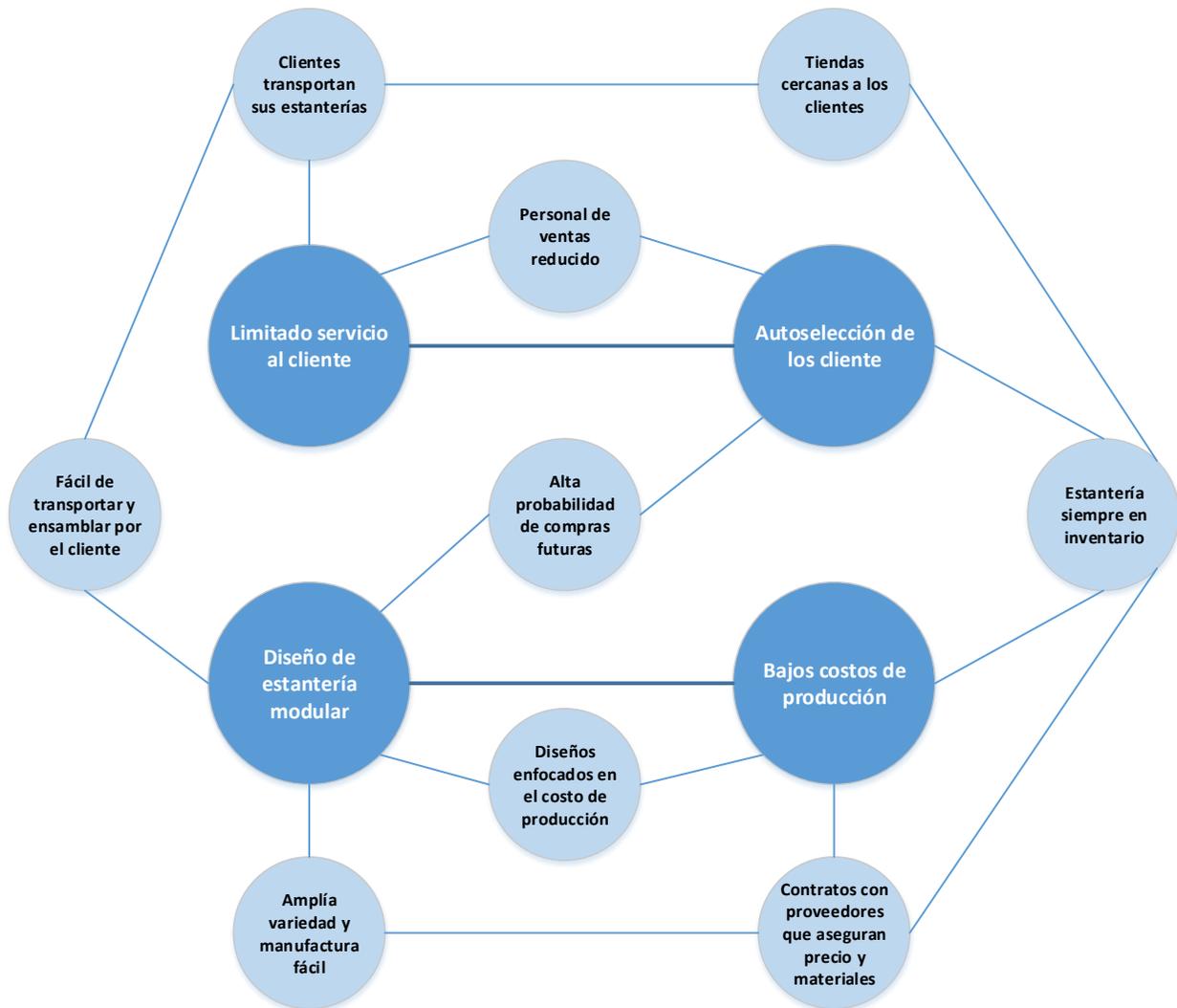
Caso Vanguard

En el caso de Ikea, esta compañía se enfoca a un sector particular de clientes y estructura sus actividades de negocio de tal forma que se satisfagan todas las necesidades de ese grupo particular de clientes en todos sentidos.

En los casos de Delta y Vanguard se enfocan en la atención de múltiples tipos de clientes y se enfocan solo en atender las necesidades comunes que tienen y por tanto sus actividades son diseñadas para tal fin.

Para lograr un posicionamiento se debe tener algo que nos **distinga de la competencia**; es decir productos y servicios que nos hagan diferentes y ello se logra teniendo actividades que podamos desarrollar de tal forma que nos permitan lograrlo. Ello nos permitirá tener mayor experiencia y ventaja sobre otros y por tanto un potencial de eficiencia en la operación que será la base de la rentabilidad.

Por otro lado Porter (2011) resalta el uso de los **mapas de sistemas de actividades** como herramienta para mostrar de qué forma la posición estratégica de la empresa se centra en un conjunto de actividades distintivas. En la siguiente figura veremos un ejemplo de ello.



Mapa de sistema de actividades (Adaptada de Porter, 2011)

En el ejemplo anterior podemos ver en *color oscuro* los temas relevantes para la empresa y en *color claro* aquellas actividades mediante las cuales lo implementaría.

También es posible utilizar este tipo de mapas cuando se desea fortalecer el manejo estratégico de la empresa y para ello Porter (2011) sugiere algunas preguntas que se pueden estudiar como las siguientes:

- ¿Es cada actividad coherente con el posicionamiento general; es decir, las variedades producidas, las necesidades atendidas y el tipo de cliente al que se tiene acceso?



- ¿Hay maneras de reforzar las formas en las que las actividades y los grupos de actividades se fortalecen mutuamente?
- ¿Podrían los cambios en una actividad eliminar la necesidad de efectuar otras actividades?

Como hemos analizado a lo largo de este subtema, **el posicionamiento estratégico de una empresa requiere que en tu labor como directivo de una empresa** tengas claro que la visión no es algo estático y que debe adaptarse a las condiciones que un mercado en constante evolución demande. También por otro lado, mejorar la eficiencia operativa de la empresa en forma constante e incrementar la productividad, requieren que el posicionamiento de la empresa evoluciones y se mantenga en un cambio tal que le permita seguir siendo única a la empresa.

¡Quiero más!

- Para conocer más sobre **¿cómo un modelo de negocios puede posicionar una marca?**, te recomendamos leer el artículo:
 - Sala de Inversión. (2013). *Modelo de negocios de Starbucks posiciona la marca a nivel global*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/modelo-de-negocios-de-starbucks-posiciona-la-marca-nivel-global>
- Ingresa al siguiente recurso del Temoa en el que podrás conocer **El modelo de negocio de una empresa**.
 - **Metalquimia S.A.: socializar y sistematizar la innovación**
<http://www.temoa.info/node/142000>
- Para conocer sobre un ejemplo acerca del posicionamiento estratégico de una empresa, te invitamos a ver el siguiente video titulado
 - **MAPFRE Nuevo Posicionamiento Estratégico**.
<https://www.youtube.com/watch?v=4jfwrxXH8wk>

Mi Reflexión

En este tema se analizaron conceptos relacionados con la estrategia de negocios, el modelo de negocio, el posicionamiento estratégico, la visión y su flexibilidad, todo ello para mostrar de qué forma un modelo de negocio puede impactar en la forma en que las empresas se estructuran y ofrecen algo único a sus clientes y les da una característica de ser únicos en ello. Ahora te pido que reflexiones a partir de las siguientes preguntas: ¿La empresa en que estoy está preparada para un mercado en constante evolución?, ¿las actividades de la empresa están enfocadas en crear productos o servicios con características únicas que posicionen a la empresa y le den ventajas competitivas?



Bibliografía

- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*, USA: Harper and Row Publishers.
- Magretta J. 2002. Why Business Models Matter. *Harvard business review*, 80: 86-92.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review América Latina*, diciembre, 100-117.
- Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*. Recuperado el 30 de abril de 2014 de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>
- Statell, G. (2013). The Evolution of Strategy. *Forbes*. Recuperado el 30 de abril de 2014 de <http://www.forbes.com/sites/gregsatell/2013/09/14/the-evolution-of-strategy/>



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.