

POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

La ventaja competitiva se ha convertido con el paso del tiempo en una auténtica obsesión para los encargados de definir la estrategia en las empresas. La búsqueda y obtención de un lugar destacado en el mercado exige la diferenciación con respecto a la competencia.

Solamente desde una posición competitiva, las empresas tendrán la suficiente tranquilidad para desplegar sus planes a corto, medio y largo plazo. La búsqueda de la ventaja competitiva y las Tecnologías de la Información están, ahora más que nunca, estrechamente ligadas. En palabras de Peter Keen, “infotecnología y ventaja competitiva han llegado a ser casi una misma expresión en la década de los ochenta”.

En este capítulo analizaremos este estrecho vínculo existente entre la tecnología y la ventaja competitiva; conoceremos la secuencia de pasos necesaria para la obtención de dicha ventaja; analizaremos sus características, etc.

El fenómeno que Keen sitúa en los años ochenta se ha acentuado todavía más con la llegada del nuevo milenio. La evolución de la tecnología es constante, así como también lo es la evolución de las posibilidades de negocio que residen en ella. A lo largo de este capítulo no haremos más que dar argumentos que constatan este hecho.

ÍNDICE

- 1. Introducción**
- 2. Evolución de la infotecnología hacia el papel estratégico**
- 3. Secuencia de la ventaja competitiva**
- 4. Factores determinantes de la ventaja**
- 5. Críticas al concepto de ventaja competitiva**
- 6. Generadores básicos**
- 7. Claves del posicionamiento competitivo**
- 8. Resumen**
- 9. Comentarios bibliográficos**

1. INTRODUCCIÓN

En palabras de J. P. Herring, “la ventaja competitiva de las compañías está en conocer dónde se está creando hoy el futuro de la tecnología”. Solleiro y Castañón definen la Inteligencia Tecnológica Competitiva (ITC) como “la herramienta de gestión que permite a los directivos de una institución tener la sensibilidad sobre oportunidades, amenazas y desarrollos científicos y tecnológicos externos que puedan afectar su situación competitiva en función de los recursos con los que cuenta, con el fin de elaborar planes, programas y proyectos relevantes”. En definitiva, podemos decir que según estos autores, y compartiendo opinión con Peter Keen, el uso adecuado de la tecnología permite a las empresas anticiparse a la competencia, analizar los pasos de sus rivales y preparar sus acciones futuras con objeto de encontrarse siempre un paso por delante del resto de las empresas concurrentes en el mercado.

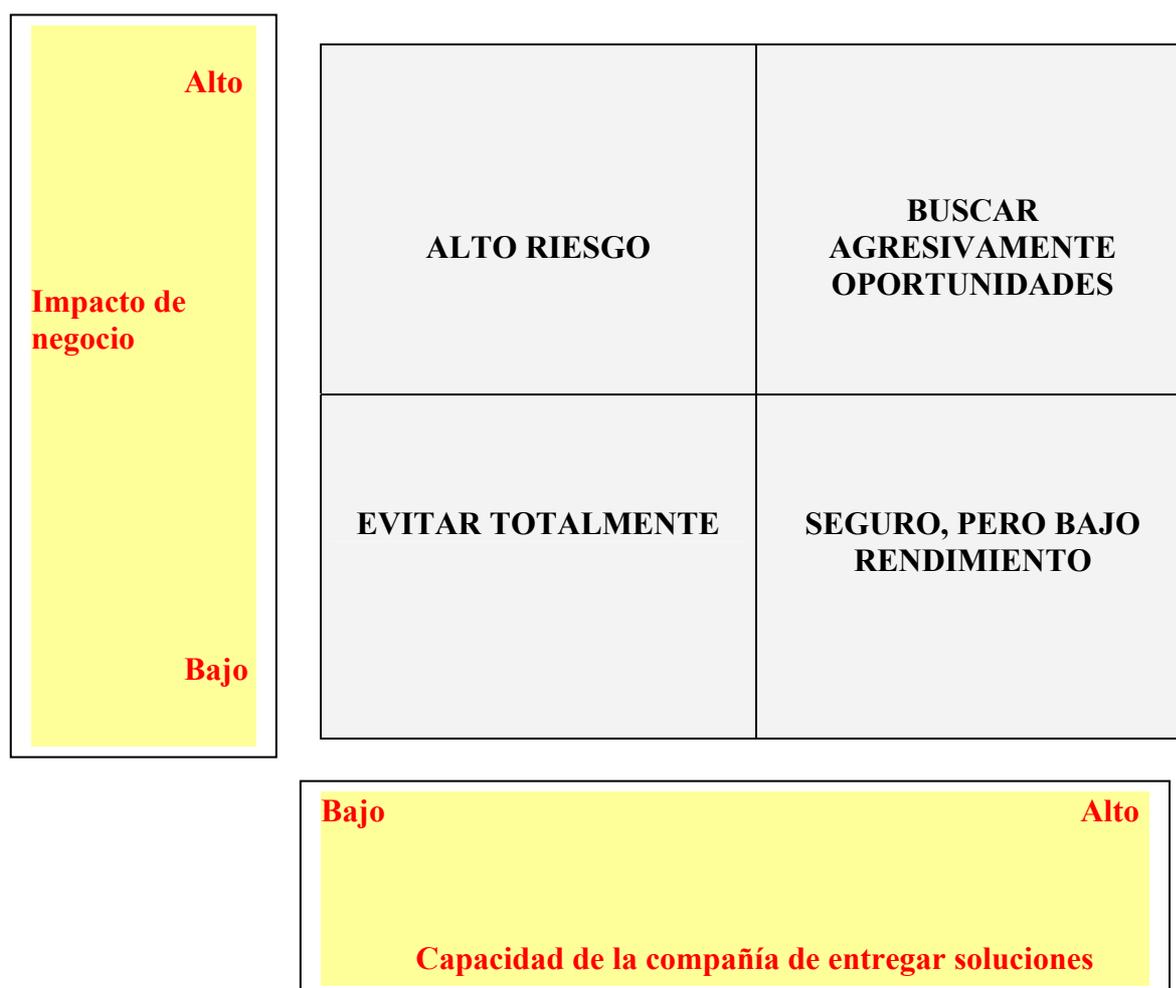
No obstante, hay que tener en cuenta que el hecho de poseer la tecnología adecuada no garantiza la aparición de la ventaja competitiva de forma inmediata. Ignacio Tamayo Torres (1999) incide en esta cuestión señalando que “la tecnología es condición necesaria para otorgar a la organización una ventaja competitiva, pero no es condición suficiente si no va acompañada de una adecuada planificación estratégica, un equipo de trabajo con una formación adecuada y una tecnología acorde a los objetivos fijados. Si las ideas no se traducen en acciones acertadas, es difícil que la tecnología se traduzca en ventajas competitivas”.

2. EVOLUCIÓN DE LA INFOTECNOLOGÍA HACIA EL PAPEL ESTRATÉGICO

Peter Keen (1991) analiza la función estratégica de la tecnología en las últimas décadas, distinguiendo una serie de etapas bien localizadas en el tiempo. En primer lugar, se distingue una etapa denominada general, en la que el uso de la tecnología se limitaba a labores administrativas de baja índole. El responsable de la tecnología no ocupaba un alto cargo en la jerarquía de la compañía. La alta dirección se desvinculaba por completo de la tecnología la cual nunca era considerada a la hora de diseñar la estrategia. Durante esta etapa general las aplicaciones se limitaban, casi exclusivamente al procesamiento de datos. Estas aplicaciones tenían escaso impacto en las operaciones trascendentales del negocio de cada empresa.

Keen apunta que, por ejemplo, a finales de los años setenta, eran muchas las grandes empresas que, a pesar de contar con sistemas eficientes de información de ventas, carecían de un sistema adecuado de control o de alerta. Los sistemas no contemplaban los movimientos de la competencia, las variaciones en los precios u otros factores relevantes. El esfuerzo necesario para obtener esta información hacía que un sistema preparado para obtenerla supusiera un riesgo inaceptable para las compañías. Por ello, emplazándolos en el esquema que sigue a continuación, estos sistemas se situaban en la casilla superior izquierda de la figura: alto impacto en el negocio y poca capacidad de entrega de soluciones.

La región más atractiva de este esquema no fue ocupada hasta que las telecomunicaciones, el hardware y el software se reunieron en las empresas, a mediados de los años ochenta. Esta región ocupa la casilla superior derecha del gráfico. La aparición de nueva tecnología amplió las posibilidades de negocio. Las nuevas posibilidades dieron lugar a un pensamiento de tipo inductivo. A partir de las soluciones disponibles mediante las nuevas capacidades de la tecnología, los responsables comenzaron a buscar problemas que pudieran ser solventados mediante dicha tecnología.



Identificación de oportunidades de alto rendimiento de infotecnología
Peter Keen, 1990

3. SECUENCIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Una vez que se dispone de la tecnología adecuada para obtener una ventaja competitiva, es necesario cubrir una serie de etapas antes de la consecución de dicha ventaja. Peter Keen (1991) describe la secuencia básica de obtención de la ventaja competitiva mediante las siguientes etapas:

- Estímulo para la acción: puede nacer en el interior de la empresa (motivación interna, impulso desde los órganos estratégicos...) o de forma externa (tendencias de la industria, factores tecnológicos, etc.).
- Primer desplazamiento importante: se da cuando una compañía asume el riesgo de emprender una iniciativa sostenida. El que da el primer paso es siempre el que se sitúa más cerca de la ventaja, pero también es el que mayor riesgo corre y el que invierte importantes cantidades que podría no recuperar jamás.
- Aceptación del cliente: si la iniciativa goza del respaldo de los consumidores se llega a la etapa de aceptación del cliente. El cliente deposita su confianza en la iniciativa lanzada por la empresa iniciadora. Si los clientes no respondieran, las posibilidades de que el iniciador obtenga la ventaja se anulan por completo.
- Desplazamientos de los seguidores: una vez que se produce la aceptación por parte del cliente, los competidores están obligados a actuar. Las alternativas son varias a la hora de escoger qué paso dar y cómo darlo: desarrollo de una capacidad tecnológica similar, adquisición de alguna empresa que ya la posea, establecimiento de consorcios y grupos industriales para compartir recursos o reducir los precios con el objetivo de recuperar clientes, etc.
- Movimientos de expansión del primero: aprovechando el dicho de que “el que golpea primero lo hace dos veces”, el iniciador aprovecha la ventaja inicial obtenida y refuerza su liderazgo mediante acciones dirigidas hacia el cliente. Estas acciones reportan beneficios considerables a los clientes y además contribuyen a que la empresa líder pueda distanciarse todavía más con respecto a sus perseguidores.
- Acomodación: con el paso del tiempo, la brecha existente entre la empresa líder y las que la siguen desaparece. La competencia adquiere gradualmente la misma capacidad tecnológica que posee la empresa iniciadora. En este momento, la empresa iniciadora hace balance de la repercusión que ha tenido la iniciativa en los beneficios, los márgenes de explotación, la cuota de mercado, etc.

La ventaja competitiva adquirida por la organización iniciadora dependerá, por tanto, del tiempo que transcurre entre que se da el primer paso hasta que se llega a la etapa de acomodación. La duración de este plazo está condicionada por la naturaleza y coste de la base tecnológica y por el proceso de gestión de la infotecnología.

Targett, Grimshaw y Powell (1999) opinan que una estrategia correcta aplicada a las Tecnologías de la Información es capaz de generar distancias abrumadoras con respecto a la competencia. Sin embargo, no hay que olvidar que son muchas las empresas que fracasan en alguna de las fases ya analizadas, especialmente en las primeras, por lo que la experiencia dicta que no es nada sencillo gestionar adecuadamente el componente tecnológico disponible por las organizaciones. Esta gestión implica la toma de decisiones en aspectos tan comprometedores como cuándo actuar, cómo hacerlo, cuánto se debe arriesgar y cuántas pérdidas son tolerables antes de abandonar la iniciativa.

4. FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA

Peter Keen distingue tres factores determinantes de la ventaja competitiva:

1. Rapidez y facilidad con que la iniciativa pueda ser copiada o contrarrestada por los seguidores.
2. Rapidez y facilidad con que pueda ser imitada o adquirida la base tecnológica.
3. Probabilidad de que las compañías (incluida la iniciadora) se vean obligadas a cooperar y compartir la tecnología debido a: presiones por parte de los clientes, costes de la industria, etc.

Keen expone que las ideas de negocio que engendran ventaja competitiva son fácilmente imitables. En sus palabras, “la base tecnológica era prácticamente la única que no podía ser imitada con la rapidez suficiente como para evitar que el iniciador adquiriese una base de clientes difícil de desplazar.”

Enlazando con esta idea de P. Keen, M. J. Cronin (1996) afirma que, con Internet, las plataformas tecnológicas, cuyo despliegue requería meses, quedan en muchos casos fuera de juego, ya que ahora se premia la rapidez. Si algo debemos reconocer es que la ventaja competitiva basada en Internet es rápida pero efímera puesto que, tratándose de una plataforma abierta, el componente tecnológico se encuentra disponible para todo aquel que lo desee y pueda permitirse una mínima inversión.

Mientras que el impacto de la iniciativa vendrá determinado por la aceptación de la misma por parte de los clientes, la base tecnológica es la que marca el plazo en que el producto o servicio se convierte en objeto de consumo. Los plazos se han acortado increíblemente gracias al uso de Internet, como apunta Cronin, pero no debemos confundir los conceptos. Internet no es una tecnología, sino una red en la que confluyen múltiples tecnologías de acceso. Mejorar la tecnología aún contribuye a que las compañías se distancien de sus rivales, a pesar de que pueda parecer que gracias a Internet la tecnología es barata y fácilmente accesible para toda aquella compañía que lo desee.

5. CRÍTICAS AL CONCEPTO DE VENTAJA COMPETITIVA

Hasta el momento, en este capítulo se ha analizado el término “ventaja competitiva” dando por hecho la existencia y relevancia del mismo. Sin embargo, son numerosos los autores que defienden la no existencia de este concepto o al menos la invalidez del mismo tal y como lo concibe Keen, entre otros. De hecho, estos autores reconocen la importancia de la ventaja competitiva, pero lo hacen localizándola en otra época. Actualmente la trascendencia del término se ha disipado enormemente.

Antonio Maza Pereda (1999) afirma que la tecnología no solamente está reduciendo los ciclos de vida de los productos, sino que está alterando las características de los mercados y la naturaleza de las relaciones que en él se dan. Las empresas en muchas ocasiones provocan la obsolescencia de sus propios productos, originando lo que se conoce como “obsolescencia planeada”, o llegan incluso a “canibalizar” su propia cartera de productos. Adicionalmente, la apertura mundial del comercio y la globalización o regionalización¹ del mismo, ha dificultado la aparición de ventajas sostenibles en el tiempo. Estas ventajas, antaño, eran muy significativas; hoy en día, según Maza Pereda (1999), están desvaneciéndose.

Es más difícil tener productos singulares ya que la tecnología está cada vez más disponible y la ingeniería inversa (es decir, la imitación) es muy difícil de evitar. Los proveedores de equipo transfieren tecnología a nuestros competidores, al venderles las máquinas que nos dan ventajas. Mantener una tecnología de cierta relevancia en exclusividad es algo casi imposible hoy en día, salvo que esa tecnología haya sido desarrollada en el interior de la empresa.

A todo esto hay que añadir que estamos sujetos a presiones competitivas mayores. Las guerras de precios son cada vez más frecuentes y disputadas. Según Maza Pereda, “el enfoque de ventaja competitiva sostenible no es fácil de mantener en algunos mercados, hay que empezar por pensar en términos de ventajas competitivas significativas, no solo sostenibles. Una ventaja competitiva significativa no sólo es difícil de imitar. Esa ventaja debe ser importante para el mercado; debe ser un motivo para preferir a mi empresa ante sus competidores”. La noción de ventaja debe significar un beneficio tangible para los clientes, en términos de precio, calidad o servicio. Solamente así, la ventaja puede ir acompañada del calificativo “competitiva”.

Las ventajas competitivas sostenibles, para Maza Pereda (1999), son cada vez más difíciles de encontrar. Progresivamente, este concepto está siendo sustituido por el de ventajas competitivas dinámicas, que se relacionan más con la forma de interactuar de la empresa con el mercado, las reacciones que tiene y su adaptación a los cambios impuestos por la competencia y por el propio mercado.

Por tanto, podría decirse que las empresas orientan su actividad a la consecución de estas ventajas dinámicas. Entre ellas destacan las siguientes:

- Velocidad de reacción ante los cambios²: la empresa que se adapte a los cambios repentinos, con la mayor velocidad posible, posee una ventaja difícil de superar.

¹ Véase Capítulo 3: La globalización y regionalización

² Véase Capítulo 1: Naturaleza del cambio

En un entorno tan dinámico como es el actual, las empresas flexibles y ágiles son las destinadas a sobrevivir y a triunfar.

- Capacidad de desarrollar nuevas ventajas competitivas más rápidamente que la competencia: es algo fundamental que las empresas tengan la posibilidad de moverse más rápidamente que sus competidores. Estos movimientos pueden dar lugar a nuevas iniciativas o a que las empresas se distancien más de sus rivales con productos o servicios ya lanzados al mercado y posteriormente potenciados por las organizaciones.
- Capacidad de sorpresa: esta capacidad reside en la habilidad que tiene una compañía de modificar su táctica o su estrategia de forma vertiginosa e imprevisible, de manera que la competencia no pueda prever las reacciones de dicha compañía. El factor sorpresa juega a favor de aquellas empresas flexibles que son capaces de alterar su estrategia de improvisación y, en caso de que la nueva situación le perjudicara, volver a la estrategia inicial sin demasiadas consecuencias negativas.

Como dice Maza Pereda (1999), “en el fondo, la única ventaja competitiva que realmente se puede sostener a largo plazo, es una capacidad de desarrollar ventajas competitivas más rápidamente que el oponente, implementarlas a gran velocidad y de modo sorpresivo, para a continuación seguir trabajando en la siguiente generación de ventajas competitivas que se ofrecerán al mercado aún antes de que haya alguien que haya sido capaz de competir con el producto anterior”.

Sin duda esta tarea es difícil para la mayoría de las empresas e imposible para muchas, pero no hay que olvidar que aquellas compañías que sean capaces de desarrollar estas aptitudes, serán con toda probabilidad líderes en sus respectivos sectores de negocio. Y líder solamente hay uno, por lo que es evidente que el camino para llegar hasta la primera posición de un mercado esté lleno de obstáculos, que sólo las más cualificadas pueden superar.

6. GENERADORES BÁSICOS

En palabras de P. Keen (1991), “buena parte de los éxitos históricos en la aplicación de la infotecnología para cambiar las demandas competitivas básicas de una industria, en orden a saber si ha proporcionado o no a los líderes una ventaja estable, se han centrado en los generadores básicos del negocio”. Keen designa de esta manera a todos aquellos elementos cotidianos que aparecen en: transacciones, relaciones con los consumidores, con los proveedores, etc. Estos elementos, diarios en todo negocio, definen calidad y servicio. Los generadores básicos influyen sobre los costes básicos de las empresas, sus estructuras de coordinación y, en multitud de ocasiones, predominan en las mentes de los clientes en el momento de escoger qué producto o servicio adquirir y a quién hacerlo dentro de las múltiples posibilidades del mercado.

La tecnología y los generadores básicos del negocio guardan una estrechísima relación en algunas industrias. La infotecnología se ha convertido en un elemento esencial a la hora de realizar las actividades cotidianas en la mayor parte de los mercados. A la hora de fabricar, por ejemplo, los incrementos en la calidad y la

reducción en los costes han sido posibles en muchos campos gracias a la acción de la infotecnología.

Shapiro y Varian (1999) defienden la importancia de la tecnología a la hora de manejar no solamente los activos tangibles de las empresas, sino también los intangibles, especialmente uno de ellos: la información. Entendiendo que la información es uno de los principales activos de una organización, la tecnología es la infraestructura necesaria para su gestión y administración.

No obstante, Shapiro y Varian analiza el poder de las Tecnologías de la Información enfatizando no en los competidores, como hace Peter Keen, sino en los colaboradores y en el resto de agentes complementarios. Formar alianzas, mantener acuerdos de colaboración, y velar por la compatibilidad de los sistemas son, para esta pareja de autores, decisiones críticas y de índole estratégica.

CASO PRÁCTICO: Intel, Microsoft y Apple en el mercado del PC

En sus orígenes, cada una de estas empresas se centraba en un campo muy específico del negocio de la informática. Por un lado, Intel se dedicaba en exclusividad al hardware, mientras que por el otro Microsoft lo hacía íntegramente en el software. Cada una de estas compañías, con el paso del tiempo fue realizando múltiples alianzas y adquisiciones con la intención de reforzar su posición en cada uno de los sectores del mercado.

La clave de cada una de estas compañías residía en ofrecer y trabajar con productos complementarios a los que habitualmente manejaban, siempre sin descuidar su auténtica actividad característica. Por ejemplo, Intel trabaja actualmente con placas base, algo que no hacía anteriormente. De esta manera, estimula la demanda de su producto estrella: los microprocesadores. Intel ha contribuido a generar una industria altamente competitiva en lo que a componentes informáticos se refiere: tarjetas de video, de sonido, discos duros, etc.

Entre Intel y Microsoft existe una especie “matrimonio productivo”, en el que cada una de las compañías colabora en que la otra mantenga su pedazo del pastel y así no se atreva a tocar el suyo. Ambas compañías son tan poderosas que, si se disputasen algún pedazo de la gran tarta que es el mercado, acabarían causándose enormes daños mutuamente. Por ello, es preferible que la una recomiende usar los productos y servicios de la otra, estableciéndose así importantes acuerdos de colaboración.

Como alternativa a este modelo de cooperación, se encuentra Apple Computer. La estrategia de Apple se basa en lanzar al mercado un producto altamente integrado consistente en una plataforma hardware que viene acompañada del software que funciona sobre dicha plataforma. Al nacer de la misma compañía, la integración entre el hardware y el software está mucho más lograda que en el caso de Intel y Microsoft. De hecho, Microsoft, antes de que lanzara su primer sistema operativo basado en ventanas e iconos, intentó adquirir una licencia para poder explotar la tecnología de Apple. Sin embargo, los productos de Apple son caros debido a que la exclusividad siempre comporta un elevado coste.

Apple no puede explotar economías de escala, debido a que la demanda de sus productos es bastante más reducida que en el caso de la solución ofrecida por la unión “Wintel”.

En términos de ventaja competitiva, podríamos decir que Intel y Windows apuestan por diferenciarse en coste, ofreciendo un producto relativamente barato. Por su parte, Apple se ha especializado en atender a segmentos del mercado que solicitan un ordenador personal diferente a los de la mayoría de la gente. Ofreciendo esta exclusividad, es válido afirmar que la ventaja competitiva que persigue Apple es la diferenciación atribuida por la calidad de sus productos. Diferenciarse en costes o en calidad son las dos vertientes más seguidas a la hora de buscar una ventaja competitiva.

Un correcto posicionamiento en el mercado es vital para que el consumidor se forme una idea sobre cada una de las empresas del mercado y decida qué producto colma mejor sus necesidades en cada momento.

Shapiro y Varian, 1999

Hasta este momento hemos analizado las características de la ventaja competitiva, su secuencia de consecución y los factores que la determinan, entre otros asuntos. Sin embargo, hasta ahora no sabemos cómo buscar oportunidades que garanticen la respuesta favorable de los clientes. Son muchas las iniciativas que no superan los primeros pasos del camino hacia la ventaja competitiva. La solución a este interrogante se encuentra en la relación que existe entre la infotecnología y los generadores básicos de los negocios.

La clave la dio el historiador Fernand Braudel: “el desarrollo está dirigido por cambios en los límites de lo posible en las estructuras de la vida diaria”. Este criterio es fácilmente extrapolable al caso de la tecnología. Todas aquellas aplicaciones de la infotecnología que con el tiempo han sido adoptadas con rotundidad han posibilitado superar antiguas fronteras en la realización de las actividades rutinarias, esenciales en la vida cotidiana. Solamente las innovaciones que son aceptadas y de uso generalizado son capaces de alterar la forma convencional de hacer las cosas cotidianas.

Es evidente que, muchas veces, la culpa de que un servicio basado en una innovación tecnológica no funcione no se debe a que la tecnología se comporte de forma defectuosa, sino a que la utilidad del nuevo servicio no es suficiente como para justificar la aparición del mismo. Los consumidores potenciales no aprecian valor añadido en la nueva forma que se plantea de hacer las cosas o en las nuevas posibilidades que ofrece la innovación.

Keen (1991) resume esto afirmando que “la tecnología debe ofrecer algo que la gente quiera y necesite, no algo que lógicamente debiera querer y necesitar”. Si un nuevo servicio basado en infotecnología supera los límites restrictivos de las actividades cotidianas, nos encontraremos ante un candidato a iniciativa encaminada a la ventaja competitiva. Lo ideal sería que una empresa capaz de ofrecer un servicio así, lo hiciera en exclusividad. Por ello, si una empresa poseyera la base tecnológica necesaria para la implementación de dicho servicio de manera exclusiva, generaría una ventaja competitiva duradera hasta que los competidores pudieran tener acceso a la tecnología

requerida. Para Keen, este plazo podría ascender a años. Para otros, como Maza Pereda (1999) o M. J. Cronin (1996), el nuevo entorno provocaría la reducción drástica de los plazos previstos por Keen en la mayoría de los casos.

7. CLAVES DEL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

Partiendo de todo lo estudiado hasta el momento, a lo largo de este capítulo, podemos llegar a concretar un conjunto de principios relativos al posicionamiento competitivo. Estos principios, bajo el punto de vista de Peter Keen (1991), son los siguientes:

1. Dirección de las inversiones en infotecnología a los generadores básicos del negocio: al enfocar correctamente los esfuerzos tecnológicos hacia los generadores básicos, es posible marcar diferencias con los competidores.
2. Examen de los generadores básicos desde la perspectiva del cliente: este es un punto que debería resultar evidente. Sin embargo, la tradición empresarial dicta que la tecnología se ha utilizado especialmente en labores administrativas, distantes del cliente. Si la tecnología no se adapta a las necesidades y preferencias del cliente, el servicio resultante será un auténtico fracaso. Por tanto, en muchas empresas es necesario “reeducar” a la tecnología orientándola hacia el cliente y olvidando las funciones exclusivamente administrativas que antes desempeñaba.
3. Evaluación de las opciones en términos de “plazos de necesidad”: si entendemos por “plazos de necesidad” al tiempo que se necesita para que la oportunidad competitiva se convierta en necesidad, las empresas pueden tomar decisiones relevantes con respecto a esta cuestión. Respecto a estos plazos, la empresa puede optar por ser líder o seguidora en su respectivo mercado, decidir qué cantidades invertir en la ventaja competitiva, evaluar a priori la respuesta del público ante un servicio concreto, etc.
4. Búsqueda de la ventaja duradera a partir de una plataforma tecnológica y no de sus aplicaciones específicas: la tecnología, como tal, es mucho más difícil de imitar y reproducir que las meras aplicaciones individuales basadas en ella. La existencia de una plataforma tecnológica, consolidada e interiorizada en el seno de una empresa, se convierte en una herramienta clave para la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Keen, apunta que “las elecciones tecnológicas tienen consecuencias en el negocio y las elecciones de negocio tienen implicaciones para la tecnología”. Es absolutamente necesario que los gestores se conciencien de la importancia de la infotecnología a la hora de buscar ventajas competitivas.

A pesar de que no existe un compendio de instrucciones universales para aplicar la tecnología a la búsqueda de las posiciones de liderazgo del mercado, esto no debe desanimar a los responsables de la estrategia de la compañía. Por el contrario, el hecho de que las normas del juego no estén escritas amplía enormemente el campo de posibilidades de la tecnología entendida como componente estratégico.

8. RESUMEN

Existe un vínculo estrecho entre el papel que juega la tecnología en las empresas y el posicionamiento competitivo al que aspiran las mismas. Las Tecnologías de la Información relevan ahora a la tecnología empleada únicamente en funciones administrativas. Actualmente, el escalón dedicado al diseño de la estrategia apuesta decididamente por potenciar la base tecnológica, con el objetivo de alcanzar posiciones privilegiadas en el mercado, separándose de la competencia.

La sola presencia de la tecnología no implica la aparición inmediata de la ventaja competitiva. Sin una gestión adecuada de la infotecnología, las compañías corren el riesgo de desperdiciar enormes cantidades de dinero en activos tecnológicos que no van a saber aprovechar adecuadamente. Para la consecución de la ventaja competitiva es necesario completar una serie de fases, partiendo de un primer movimiento inicial y finalizando con la acomodación del servicio, momento en el cual la ventaja competitiva merma hasta desaparecer.

La duración de la ventaja competitiva dependerá de una serie de circunstancias como son la velocidad con la que la ventaja puede ser contrarrestada o copiada, la velocidad con la que la tecnología puede ser adquirida, etc. Mientras que, para algunos, como Peter Keen, la ventaja competitiva puede y debe ser sostenible, para otros, la ventaja actual no es duradera sino que es dinámica. Según este último punto de vista, la empresa líder no será aquella que mantenga por más tiempo una ventaja competitiva, sino que lo será aquella que sea capaz de alcanzar ventajas dinámicas, de corta duración, con la mayor rapidez y eficiencia posibles.

Para definir sobre qué elementos deben actuar las iniciativas emprendedoras que persigan el posicionamiento aventajado, la visión de los responsables de las acciones estratégicas debe centrarse en los llamados generadores básicos de los negocios, aquellos aspectos rutinarios y cotidianos que pueden marcar las diferencias entre una empresa y otra. Aplicando la infotecnología desde este enfoque, y teniendo en cuenta que la perspectiva del cliente es la primera y más importante, una política de gestión de la tecnología debe acercar a la organización a las posiciones del liderato dentro del mercado.

9. COMENTARIOS BIBLIOGRÁFICOS

- La introducción está basada en Herring (2000), en Keen (1991) y en Tamayo Torres (1999).
- El apartado llamado “Evolución de la tecnología hacia el papel estratégico” se apoya íntegramente en Keen (1991).
- El epígrafe “Secuencia de la ventaja competitiva” extrae ideas de Keen (1991) y de Targett, Grimshaw y Powell (1999).
- El apartado titulado “Factores determinantes de la ventaja” se inspira en Keen (1991) y en Cronin (1996).

- El epígrafe “Críticas al concepto de ventaja competitiva” se fundamenta en Maza Pereda (1999) y en Keen (1991).
- El apartado “Generadores básicos” tiene por fuentes a Shapiro y Varian (1999) y a Keen (1991).
- El epígrafe llamado “Claves del posicionamiento competitivo” está redactado a partir de las ideas de Keen (1991).

BIBLIOGRAFÍA

CRONIN, M. J. (1996): Global advantage on the Internet. Ed. Van Nostrand Reinhold.

HERRING, J. P. (2000): Artículo “Inteligencia Tecnológica: Herramienta tecnológica como ventaja competitiva”
<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/plata/inteligencia.htm>

KEEN, P. (1991): Construyendo el futuro, el poder de la tecnología en el diseño de la empresa, Ed. Serendip.

MAZA PEREDA, A. (1999): Artículo “¿Cómo son sus ventajas estratégicas?”
<http://www.tecnorg.com.mx/articulos/ce4.html>

SHAPIRO, C. ; VARIAN, H.R. (1999): Information Rules. Ed. Harvard Business.

TAMAYO TORRES, I. (1999): Artículo “La Dirección Estratégica en el mundo de las Organizaciones No Lucrativas”.
http://www.sector3.net/portall/art_ignaciotorres.asp

TARGETT, D; GRIMSHAW, D. J. ; POWELL, P. (1999): IT in Business: A manager’s casebook. Ed. Butterworth Heinemann

GLOSARIO

Acomodación: es la última de las etapas de la secuencia de obtención de la ventaja competitiva. En este punto, la iniciativa, que en su momento fue ventaja competitiva, es fácilmente accesible y reproducible por los competidores ya que la base tecnológica necesaria ya está al alcance de todos.

Generadores básicos: son todos aquellos elementos cotidianos que aparecen en transacciones, relaciones con consumidores y proveedores, etc. Influyen en los costes de la organización, en la calidad de sus productos y en la visión subjetiva que se forman los consumidores respecto a la compañía.

Obsolescencia planeada: situación en la que caen algunos productos o servicios de una determinada compañía en el momento en que esta lanza al mercado nuevos productos o servicios destinados, intencionadamente, a sustituir a los primeros

Ventaja competitiva: oportunidad perseguida por una empresa para obtener una posición destacada por encima de la competencia. Actualmente, nace de los esfuerzos de aplicación de los planes estratégicos y de la interacción con el factor tecnológico.