

Estrategias competitivas en nuestras empresas

Porter nos viene a decir que la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en un sector. Quien no haya leído las teorías de Michael Porter, seguro que estará perdiendo una oportunidad fantástica de entender e interiorizar la importancia de trabajar la estrategia, en concomitancia a los procedimientos de avances en el seno de empresas y organizaciones.

La estrategia competitiva permite que una unidad de negocio o empresa alcance ventajas competitivas y comparativas concretas; esta proposición axiomática se evidencia de manera explícita.

La formulación de estrategias competitivas, en empresas de tamaño medio y grande, normalmente recae en el seno del consejo de administración, que suele estar formado por un ramillete de consejeros heterogéneos, en su representación y procedencia: internos (ejecutivos) y externos (dominicales e independientes). Por el contrario, en la empresa pequeña suele recaer la responsabilidad en la persona de vértice, es decir, el empresario/a.

Entendiendo que cada empresa, según sus circunstancias y connotaciones valorativas, desarrolla sus estrategias *ad hoc* más acordes a cada momento, sin olvidarnos de su entorno lejano y cercano en la que se desenvuelven (por ejemplo: una empresa andaluza con respecto a una californiana o de Centroeuropa).

Suponemos que diseñar buenas estrategias cada vez resulta más fácil debido a que disponemos de mejor acceso a canales específicos de información. Esa situación nos permite caer en la tentación de analizar y adaptar los movimientos de nuestra competencia (copiar) y así aceptar, de manera implícita, el papel de *follower*. Particularmente creo que ésta no debe de ser la opción vital idónea para una empresa que aspira a algo (crecer y liderar un mercado o sector).

Tan importante sería diseñar estrategias *sui generis* como llegar a perfeccionarlas convenientemente y, sobre todo, evaluar sus resultados a corto/medio y largo plazo. Ya lo dijo Bernard Reimann: "La mejor estrategia está condenada si se implementa de manera errónea".

La praxis habitual del precio a la baja



Francisco José Barrionuevo Canto

Presidente de Novasoft
Presidente del Consejo Social de la Universidad de Málaga

-liderazgo en costes- por parte de las empresas, en mercados hipercompetitivos y de competencia perfecta, debemos tomarla como una suerte de prima efímera. Además, como estrategia competitiva podemos considerarlo un clavo ardiendo al que agarrarse y donde

nuestra propuesta de valor añadido simplemente no existe o más bien resultaría escasa.

La innovación perpetua y la diferenciación se me antojan como las estrategias competitivas más efectivas de cara a mantener y alcanzar una posición de liderazgo en un mercado o sector. Teniendo en cuenta lo anterior, observamos que ambas estrategias van de la mano y están interrelacionadas entre sí. Es más, la primera sirve de palanca de apoyo y sostén en un proceso de diversificación idóneo: desarrollar nuevos productos/servicios y procesos, para después irnos a diferentes mercados como extensión natural de la estrategia.

Algunos escépticos pueden preguntarse para qué sirve la estrategia; de entrada, podemos considerarla como el vehículo perfecto para alcanzar un éxito sostenible en el seno de las empresas y organizaciones. Por otra parte, hay que entender el éxito como estadio en donde deben de estar cubiertas la mayoría de expectativas e intereses de todos los *stakeholders*.

Harto difícil resulta la encomienda, cuando la compañía tiene que atender una creciente demanda al socaire de la empresa: los accionistas exigiendo aumentar sus beneficios año tras año; los trabajadores/as demandando aumentos salariales y prebendas; directivos/as reclamando mayor retribución y cuotas de poder; clientes requiriendo productos/servicios de mayor calidad a menor precio; sin olvidarnos de la sociedad en su conjunto conminando a las empresas a crear más valor social.

Para concluir: la estrategia competitiva en el seno de la empresa actúa como unguento que mitiga y evita, en muchos casos, el conflicto de expectativas e intereses que subyace incesantemente entre los grupos de interés.