

# **Capitulo IV**

## **“Competitividad”**

---

## **COMPETITIVIDAD.**

### **LAS SIETE NUEVAS REGLAS DE LOS NEGOCIOS.**

#### ***LA HIPERCOMPETITIVIDAD.***

En los albores del siglo XXI, se puede apreciar claramente la formación de tres polos de poder; Japón, Estados Unidos de América y la Unión Europea. La caída del muro de Berlín en Noviembre de 1989, marcó el fin del enfrentamiento entre los sistemas de economías de libre mercado y las de economías centralmente planificada. Así mismo, a partir del fortalecimiento de la Unión Europea a principios de los 90's se acentúa la agudeza de la contienda económica global.

El enfoque tradicional crea dificultades para las sociedades que son mayormente consumistas que inversionistas. Al intentar ser una superpotencia económica, se necesita destinar una mayor inversión en infraestructura, investigación y desarrollo, así como en educación. Por lo que si quiere ganar la competencia económica que se avecina, tendrán que cambiar radicalmente los modelos de competencia en los negocios, la inversión y el consumo. En retrospectiva, los historiadores consideran al siglo XX como uno de competencia por nichos y al siglo XXI como uno de competencia muy cerrada (Hipercompetitividad).

Históricamente, individuos, firmas y países llegaban a ser ricos si poseían más recursos naturales, tenían la ventaja de que su PIB era más alto si empleaban tecnología superior y tenían más destreza que sus competidores. En el siglo XXI la educación y el talento de la fuerza de trabajo será el arma competitiva dominante.

El liderazgo en costo y calidad no asegura el éxito de las empresas para el siglo XXI, ser los primeros en llegar al mercado no siempre significa ser los mejores. Estos son unos aspectos clave que caracterizan el mundo de la Hipercompetitividad.

#### ***El concepto de la Hipercompetitividad.***

Según R. A. D'Aveni, la Hipercompetencia resulta de los movimientos estratégicos de los contendientes innovadores. Es una característica de rápida escalada, basada en un posicionamiento del precio – calidad, competencia para crear una nueva experiencia y

establecer una ventaja del primero en moverse para invadir productos establecidos o mercados geográficos, así como para la creación de alianzas. Es una condición de Hipercompetitividad, la agresividad de los movimientos dinámicos de los agentes se acelera para crear una situación de constante desequilibrio y cambio.

La estabilidad del mercado es amenazada por la reducción del ciclo de vida y el diseño del producto, las nuevas tecnologías, la entrada inesperada de agentes externos a la industria y el reposicionamiento y redefinición radical de los límites del mercado conforme diversas industrias emergen. En otras palabras, el ambiente de negocios se escala hacia más altos niveles de incertidumbre, dinamismo, heterogeneidad de los jugadores y hostilidad.

Las barreras de entrada y de movilidad son destruidas por las empresas que buscan la rentabilidad potencial de las industrias o segmentos con bajos o moderados niveles de competencia. Conforme ésta adquiere mayor intensidad, los negocios empiezan a desarrollar nuevas ventajas y a intentar destruir la de los adversarios.

Este proceso guía hacia una nueva escalada de competencia: "**La Hipercompetencia**", una fase en la que las empresas trabajan activamente para realizar movimientos sucesivos de manera infinita. Solo basta la incursión de un jugador hipercompetitivo que generalmente viene del exterior para disparar este ciclo.

Sin embargo, mientras las empresas empujan hacia la competencia perfecta considerada como el estado de equilibrio en modelos económicos estáticos, donde nadie tiene ventajas, también intentan evitarla porque los beneficios anormales no siempre son posibles en los mercados perfectamente competitivos.

En este tipo de segmentos es posible obtener beneficios temporales. Las compañías se quedan en mercados hipercompetitivos debido a la presencia de un pequeño número de organizaciones externas agresivas que no cooperarán lo suficiente para mantener niveles más complacientes de competencia.

### **Las nuevas siete S's de la competencia.**

La gente razonable se adapta al mundo, los irrazonables persisten en tratar de adaptarse al mundo de ellos. Siguiendo esta línea de pensamiento, todo progreso depende de la gente irrazonable. En ambientes de Hipercompetencia, las estrategias razonables que se enfocan a sostener una ventaja no conducen hacia el progreso. Las empresas logran avances en ámbitos de Hipercompetencia por el "**Enfoque Irrazonable**" de destruir activamente las ventajas de otros para adaptarse a su mundo.

El nuevo contexto se basa en la mecánica de encontrar y construir ventajas sucesivas temporales a través de la disrupción del mercado, en lugar de mantener una ventaja y perpetuar un equilibrio.

### **Las nuevas Siete S's.**

1. Satisfacción superior para todos aquellos que tienen interés en la empresa, especialmente a los clientes. (Stakeholder satisfaction).
2. Previsión estratégica. (Strategic soothsaying).
3. Posicionamiento basado en la rapidez. (Speed).
4. Posicionamiento basado en la sorpresa. (Surprice).
5. Cambiar las reglas del nicho o segmento. (Shifting the rules).
6. Señalar el intento estratégico. (Signaling).
7. Empuje estratégico simultáneo y secuencial. (Simultaneous and sequential strategic thrusts).

Debido a la naturaleza del ambiente Hipercompetitivo, las nuevas Siete S's no se presentan como una serie de estrategias genéricas o una receta para el éxito. Son enfoques claves que buscan usarse para llevar a una empresa a diferentes direcciones. Buscan romper el estado de cosas a través de una serie de ventajas temporales en lugar de mantener el equilibrio al sostener otras.

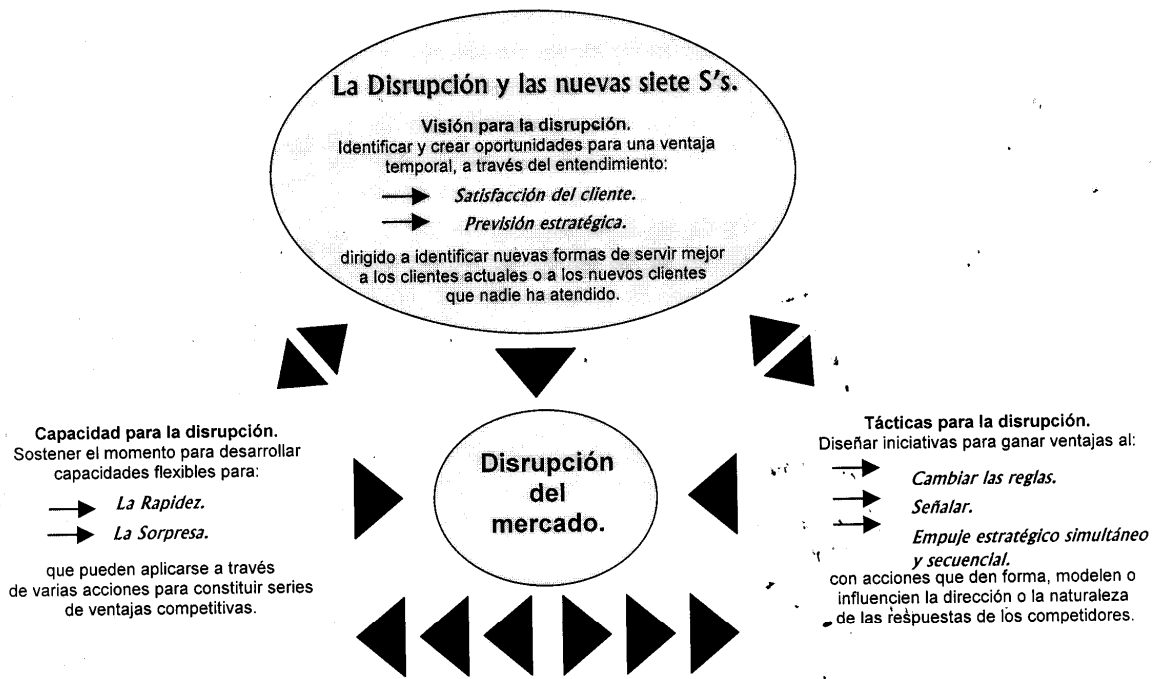


Fig. 9 La Disrupción y las nuevas siete S's.

**Visión para la disrupción de las dos primeras S's.**

Las empresas exitosas aprenden cómo trastocar el estado de cosas que no todas las disrupciones son buenas; las que funcionan son aquellas que tienen que ver con la primer S. La creación de una capacidad temporal para servir al cliente mejor que los competidores. Para crear este tipo de descomposición, las empresas priorizan a los clientes como el agente más importante con que la empresa tiene interacción.

Las irrupciones para satisfacer las necesidades de los clientes no son suficiente, ya que se han convertido en algo **"común"**. La clave para lograr una ventaja real radica en identificar las necesidades del cliente que ni él mismo puede articular; encontrar compradores nuevos que no han sido servidos previamente; crearles necesidades que nunca antes han existido y predecir los cambios en sus necesidades, aún antes de que sucedan.

Para conseguir lo anterior, las empresas están cayendo dentro de la segunda S: La previsión estratégica. Esto permite a las organizaciones ver y crear necesidades futuras que

puedan servir mejor que cualquier competidor. La capacidad de hacerlo depende de la habilidad de la compañía para predecir tendencias, controlar el desarrollo de tecnologías clave, etc. que le darán forma para crear las profecías que se cumplirán.

La segunda S se relaciona con el entendimiento de la evolución futura de los mercados y la tecnología, que crearan las nuevas oportunidades para servir a los clientes actuales o nuevos. Esto también contribuye a que la empresa obtenga una visión de dónde se generará la próxima ventaja y hacia dónde debe la firma dirigir su nueva irrupción.

### ***Capacidad para la disrupción: las siguientes dos S's.***

Para trabajar sobre la anterior visión, las organizaciones deben tener dos capacidades adicionales: Rapidez y Sorpresa. Esto dificultará la reacción de los competidores, retrasando las medidas de imitación que pudieren ejecutar. Debido a que el éxito depende de la creación de una serie de ventajas temporales pero sucesivas, la capacidad de una empresa para moverse rápidamente de una ventaja a la siguiente es vital.

Si un competidor no es consciente de la oportunidad de crear nuevas ventajas, la sorpresa puede alargar esa inconsciencia. Si bien esto no es una fuente de ventaja competitiva sostenible, la sorpresa ayuda a la empresa a crearla y prolongar el periodo en que ésta es única.

Las capacidades para la rapidez y la sorpresa son elementos básicos para irrumpir y crear ventajas temporales, estas habilidades son flexibles, ya que pueden instrumentarse a través de un amplio espectro de tácticas específicas.

### ***Tácticas para la disrupción: las últimas tres S's.***

Las últimas tres S's (cambiar las reglas del juego, señalar el intento estratégico y empuje estratégico simultáneo y secuencial), se relacionan con las tácticas utilizadas para generar disrupciones, especialmente las que motivan el flujo de interacciones dinámicas futuras entre los competidores. Estos tres elementos siguen la visión desarrollada por las primeras dos S's y aplican el potencial para la rapidez y la sorpresa de la tercera y cuarta S's.

---

En contraste a los enfoques estáticos hacia estrategias, estas tres S's finales se relacionan con un proceso dinámico de acciones e interacciones. La planeación se refiere, generalmente, al siguiente movimiento de la compañía para obtener una ventaja; usualmente analiza las respuestas competitivas potenciales pero no da forma a éstas a su favor.