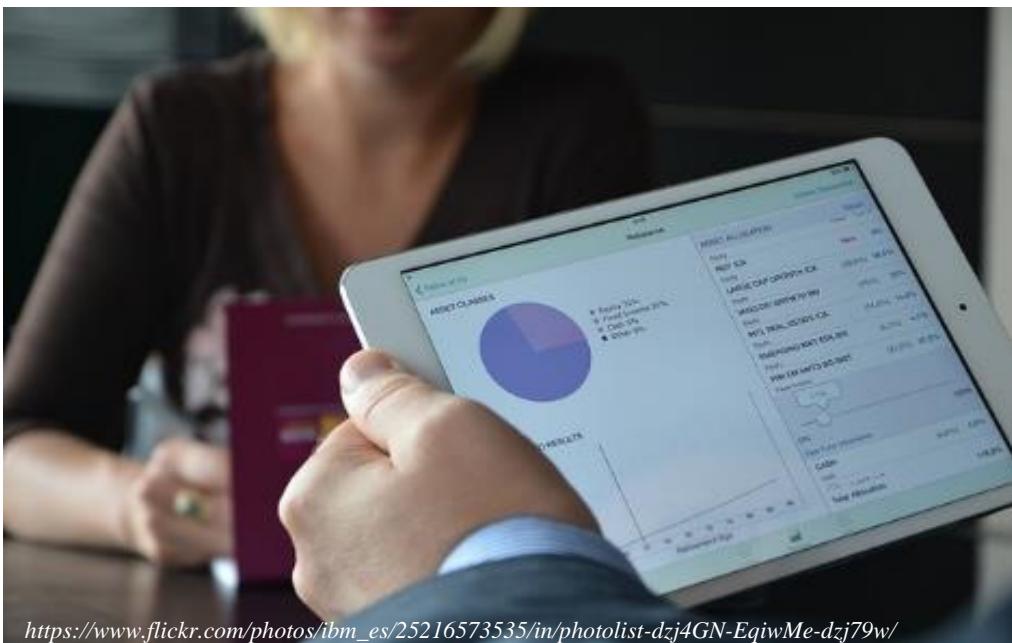


La estrategia empresarial como engranaje de la dinámica organizacional



https://www.flickr.com/photos/ibm_es/25216573535/in/photolist-dzj4GN-EqiwMe-dzj79w/

Andrés Felipe Álvarez Dávila. Estudiante del pregrado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. **Correo electrónico:** anfalvarezda@unal.edu.co

Fabián Andrés Hernández Luegas. Estudiante del pregrado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. **Correo electrónico:** fabahernandezlue@unal.edu.co

Tania Camila Russy Pinto. Estudiante del pregrado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. **Correo electrónico:** tcrussyp@unal.edu.co

Laura Velásquez Mayorga. Estudiante del pregrado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. **Correo electrónico:** lvelasquezm@unal.edu.co

Cómo citar este artículo

Álvarez Dávila, A. Hernández Luengas, F. et al. (2016) La estrategia empresarial como engranaje de la dinámica organizacional. NOVUM, (6), p.p 35-52.

Resumen

Este artículo aborda el tema de estrategia empresarial y competitiva, se realiza un recuento histórico y se analizan las diferentes perspectivas de autores que han sido influyentes para el avance de esta disciplina y, sus aportes en esta área del conocimiento por medio de esquemas y modelos que ayudan a la competitividad de las organizaciones. El objetivo central, es poner en tela de juicio la competitividad en Colombia desde el punto de vista del mercado cafetero.

Palabras claves: Optimización de recursos, estrategia competitiva, ventaja competitiva, DOFA, CANVAS

Abstract

This article tackles the subject of business and competitive strategy, a historical counting is carried out and the different perspectives of authors that have been influential for the advance of this discipline are analyzed and, their contributions in this area of the knowledge by schemas and models that help the competitiveness of the organizations. The central goal, is to call the competitiveness in Colombia into question from the point of view of the coffee market.

Keywords: Resource optimization, competitive strategy, competitive advantage, DOFA, CANVAS.

1. Introducción

El mercado y la sociedad actual, están demandando un administrador capaz de comprender y adaptarse rápida, eficaz y estratégicamente al entorno que está permanentemente en movimiento. El reto para los administradores es ser capaces de formular objetivos y ejecutar planes orientados a obtener metas claras, no debemos sentarnos a esperar los resultados, debemos actuar para conseguir las metas organizacionales que tenemos definidas. Drucker (como se citó en Ghemawat, 2002) argumentó que “la administración no es sólo el comportamiento pasivo de adaptación, sino que significa adopción de medidas para hacer que los resultados deseados lleguen a pasar”.

Para abordar y exponer el tema de estrategia empresarial, hemos definido apoyarnos en la investigación desde el ámbito histórico para comprender y de esta manera transmitirles a nuestros lectores el contexto en el cual surge el concepto de estrategia empresarial y cómo esta ha evolucionado gracias a los aportes de diferentes autores, proporcionando gran cantidad de material literario basado en investigaciones prácticas dentro de las organizaciones.

En el presente documento el lector podrá encontrar una caracterización histórica de la estrategia empresarial, también una introducción a los planteamientos de Michael E. Porter e Igor Ansoff como representantes de la estrategia competitiva y la administración estratégica moderna y por último analizaremos dos herramientas utilizadas para apoyar la definición y ejecución de la estrategia empresarial, como lo son la matriz DOFA y el modelo CANVAS.

1.1. Aspectos históricos

El término de estrategia regularmente es asociado como un componente del área militar desde la antigüedad, siendo Sun Tzu quien se destacó en su célebre libro *El arte de la guerra*, por desarrollar conceptos prácticos a la estrategia militar, los cuales han resultado análogos y han servido como punto de partida para la comprensión del direccionamiento estratégico de las empresas. Refiriéndose a una de las estrategias que debía utilizar el general al dirigir al ejército, (Tzu: 52, 2011) dice que su meta es tomar intacto todo cuanto hay bajo el cielo, mediante su superioridad estratégica. Como resultado, sus tropas no se desgastarán, y su triunfo será completo. Este es el arte de la estrategia ofensiva.

Durante la segunda revolución industrial, la naciente industria y los empresarios se encontraban orientados a conseguir la mayor producción posible, y este fue el escenario para que surgieran las bases de la administración científica de Frederick y de la administración moderna de Fayol, ya que existía un mercado que estaba comprando todo lo que aparecía en las calles debido a que todo era novedoso y la economía estadounidense se encontraba en un momento de prosperidad.

En medio de la segunda guerra mundial, en términos generales a la economía norteamericana le iba bien principalmente por dos aspectos: 1) La guerra se desarrollaba lejos de sus fronteras – salvaguardando su infraestructura - y 2) La industria estaba volcada a las necesidades y demandas armamentistas de los países aliados, lo cual hacía mover la economía de los norteamericanos. Pero esta situación cambió después del fin de la segunda guerra mundial en el que las empresas empezaron a considerar su relación con el resto del mundo. Dado el enorme trabajo de reconstrucción de Europa y gran parte de Asia, no fue hasta finales de los

1950 y 1960 que grandes corporaciones multinacionales se vieron obligadas a considerar la competencia mundial como un factor en la planificación (Ghemawat, 2002, p. 39).

Con la culminación de la segunda guerra mundial, las empresas orientan un cambio organizacional en el que ya no predomina la alta producción en serie, sino que ahora el nuevo rumbo que toman es resolver el problema de cómo mejorar la productividad y durante este momento el concepto de estrategia empresarial empieza a ser utilizado principalmente durante la década de los años setenta del siglo XX, y han sido numerosas personas¹⁸ desde diferentes ámbitos disciplinarios que han aportado sus estudios e investigaciones a desarrollar el concepto y la manera del know-how¹⁹ para poder aplicarlo eficazmente en las organizaciones teniendo en cuenta las particularidades y el contexto de cada una de estas.

En esencia, encontramos como la gran mayoría de las definiciones aportadas por diferentes autores que han desarrollado y ampliado el concepto

¹⁸ Para mencionar tan solo a algunas personas que han aportado al desarrollo del concepto de la estrategia empresarial nombraremos a Jhon Von Neumann, Oskar Morgenstern, Raymond E. Miles, Charlie

Curtis Snow, Igor Ansoff, Michael Porter, Henry Mintzberg, Peter Drucker, George Yip, Gary Hamel, Peter Senge.

¹⁹ Know-how, del inglés “saber cómo”.

de estrategia empresarial a lo largo de la historia, desde Sun Tzu hasta Porter y Hamel, de una u otra manera coinciden en afirmar que es el medio por el cual se logran los resultados planteados, con la mayor eficacia posible y optimización de recursos, logrando como resultado obtener una ventaja competitiva.

2. El engranaje de los elementos organizacionales

Estrategia empresarial se refiere a la manera de cómo lograr con éxito las metas que ha definido la organización. Zhara y Covin (1993) manifiestan que la estrategia empresarial define el plan a largo plazo que una compañía puede seguir para lograr sus metas.

La estrategia empresarial es considerada como uno de los elementos más importantes en la administración de empresas, ya que permite integrar y articular a otros elementos conexos²⁰ de la administración empresarial que facilitan conseguir los objetivos previamente identificados.

Queremos realizar una analogía y le pido estimado lector, que por favor piense por un momento en los elementos – anteriormente

identificados - de la organización como una gran orquesta filarmónica, compuesta por los músicos, sus respectivos instrumentos y su director; en este caso la estrategia empresarial es la que desempeña el papel de director de la orquesta, puesto que marca el ritmo y compás para que los músicos puedan extraer las mejores notas de sus instrumentos musicales de acuerdo a la obra que interpretan.

Con esto pretendemos exponer que la estrategia empresarial le brinda dinamismo a la compañía y se convierte en el engranaje que ayuda a articular a los demás elementos organizacionales con uno o múltiples propósitos claramente definidos. Tener claridad de los objetivos que se desean lograr es de vital importancia para la adecuada elaboración de la estrategia. Andrews parafraseado a Ghemawat (2002), manifestó que "cada organización de negocios, cada subunidad de la organización, e incluso cada individuo [debe] tener un conjunto claramente definido de los propósitos o metas que lo mantiene en movimiento en una dirección elegida deliberadamente e impide su deriva en direcciones no deseadas".

De nada le sirve a una compañía desarrollar una excelente estrategia

²⁰ Planeación, toma de decisiones, control.

corporativa si no hay un control eficaz sobre las acciones y los resultados, o tampoco es viable que exista una magnífica planeación al interior de la organización, si esta no tiene un adecuado canal de comunicación para transmitírselo a sus empleados. Es muy importante la precisa relación entre todos los componentes de la organización, para que esta funcione correctamente (Calderón, 2015).

Destacamos la importancia de que una organización se dirija de manera coordinada y su funcionamiento sea integral entre todos sus elementos y creemos que la estrategia empresarial cumple con el papel de cohesionar a todos los elementos organizacionales para la eficaz consecución de las metas, marcando el rumbo a seguir. Estrategia empresarial tiene que ver con las decisiones de toda la organización que se centran en lograr una ventaja competitiva (Slater, Olson y Finnegan, 2011, p.228). Estrategia empresarial puede ser pensada como un conjunto de decisiones sobre la dirección de una empresa (Bird and Beechler, 1995, p. 25)

Un concepto sintetizado, obtenido por el estudio de diferentes documentos y autores de la estrategia empresarial lo podríamos definir como la definición de objetivos empresariales sumados a una clara planificación todo esto en

armonía con el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

3. Modelos para el Desarrollo de Estrategias Competitivas Contemporáneas

3.1 La matriz de Ansoff

El pensamiento teórico de los autores más relevantes sobre la estrategia en el entorno de las organizaciones actuales, nace con la publicación del libro *Strategies for Diversification*, 1957, Harvard Business del cual, el autor *Igor Ansoff* (que fue ingeniero, doctor en matemáticas y especialista en planificación) se considera como el pionero a la introducción de la cultura del pensamiento estratégico en el mundo empresarial y académico, ya que crea un sistema llamado la Matriz de Ansoff, que es una herramienta de análisis estratégico en la que los directivos de una empresa la utilizan para: definir cuáles son las alternativas que tiene la organización, para incrementar sus ventas (representado en cada uno de los ejes de la matriz) y las posibilidades actuales o futuras en la empresa, esto dado por medio de cuatro apartados que son: 1) penetración de mercado, 2) desarrollo de productos, 3) desarrollo de mercados y 4) diversificación.

Para la aplicación de la matriz que se habló en el párrafo anterior se analizaran cada uno de los apartados.

Penetración de Mercados (Market Penetration): Estrategia diseñada para aumentar la cantidad de productos vendidos entre los consumidores frecuentes, por ejemplo: el dos por uno (2×1) que influye a los compradores para que estos adquieran más en un solo evento de compra; 2) Desarrollo de Mercado (Product Development): Este apartado se enfoca en vender productos que ya existen a nuevos consumidores ello se puede lograr enseñando a estos los nuevos usos del producto o instruirlos para que aprendan a utilizarlos en otros lugares o de diferentes formas, (este apartado requiere una mayor inversión en relación con la penetración de mercados), un ejemplo enfocado hacia la estrategia del desarrollo de mercado se demuestra en la compañía de coca cola en la presentación de 1.5L, que está orientada hacia el consumo familiar demostrando así la ampliación del mercado para los productos existentes como lo es la coca cola personal; 3) Lanzamiento de Nuevos Productos (Market Development): generar productos totalmente nuevos para clientes existentes generalmente el desarrollo de productos se hace dentro de las categorías que la marca ya domina por ejemplo Maggi y sus

nuevos condimentos con una textura y presentación distinta a la tradicional, que da un sazón de comida horneada; 4) Diversificación (Diversification): Su fundamentación se basa en la realización de nuevos productos y/o servicios para mercados no explorados, esto se lleva acabo invadiendo nuevas categorías de artículos, ya sea complementando, o ampliando la línea de bienes ya existentes en la competencia, por ejemplo, la compañía Samsung, que en sus inicios fue una empresa dedicada al transporte de pescado, frutas y verduras, hoy en día es una de las grandes empresas en la producción de aparatos electrónicos este ejemplo demuestra la diversificación llevada a un nivel extremo en el que se cambia el enfoque inicial del negocio con la visión de un mejor mercado que en el que estaban.

En base a este análisis cabe recalcar que este método va en búsqueda de un mejor horizonte para la empresa, además de nuevas alternativas que puedan brindarle rentabilidad y perdurabilidad en el tiempo.

3.2. El modelo Canvas

Existen otros postulados y puntos de vista que buscan poder cubrir aquellos vacíos que hay en la teoría, o en su defecto contradecirla argumentando unas nuevas bases, en reacción a este

flujo de ideas hablaremos entonces de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur autores del libro *Business Model Generation* en donde se explica la generación de modelos de negocio tales como lo es el *Canvas* (véase la imagen 2.0) este concepto de guía ha ayudado a empresas conocidas en el mercado como por ejemplo Nescafé, ya que esta estuvo en una época muy cerca de tener la forzosa necesidad de cerrar sus plantas de producción y declararse en quiebra debido a que sus competidores le habían ganado gran parte de dominio del mercado y aparentemente no contaban con propuestas de valor novedosas, es así cómo se decide buscar alternativas y aparece el modelo *Canvas*, el salvavidas de Nescafé (Díaz, 2012) que lo propuso a lo que es ahora permitiéndole diseñar reflexionar y mejorar, mostrándole las innovaciones de producto que se podrían llegar a hacer para así permanecer y competir en el mercado.

Este modelo nos ayuda a crear un plan de empresa adaptado a los tiempos modernos, además de poder organizar y planificar una idea de negocio, es decir, si se tiene una idea este modelo nos facilita el análisis de dicha idea, y nos deja entrever si puede funcionar, para así crear un prototipo, y posteriormente, ponerlo en marcha para escalarlo, si no funciona, se estudia otra opción de manera rápida.

El modelo está dividido en nueve bloques agrupados en cuatro áreas principales, la primera área se basa en el “que” vamos a vender (si es un bien y/o servicio y que valor agregado recibirá nuestro cliente), esta se ubica en la propuesta de valor (véase la imagen 2.0); la segunda se enfoca “hacia quien” queremos dirigirnos (quienes van a hacer nuestros clientes) esta se encuentra en los bloques de: relación con clientes, canales y segmentos de clientes; la tercer área se enfoca en el “cómo” lo vamos a hacer, es decir cómo vamos a llegar a esos clientes ofreciéndoles el producto o servicio que nosotros estamos creando producto y/o servicio que va a hacer siempre innovador, esta, está compuesta por: socios clave, actividades clave y recursos clave; y la cuarta área se basa en la cantidad de recursos con la que contamos para poder llevar a cabo todo lo expuesto en las diferentes áreas.

Con la introducción al modelo *Canvas* se llega a la conclusión de que la estrategia de Osterwalder se basa en la rapidez y la eficiencia, con la búsqueda de nuevas opciones, de ampliación del mercado y desarrollo de productos, todo esto llevado a cabo por medio de su simplicidad, ya que toda una idea de negocio se plasma en un cuadro, a causa de esto se puede

tomar una decisión más rápido y con menos probabilidad a errar.

La toma de decisiones está ligada a la estrategia empresarial, analizando en la organización las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, que pueden representar una ventaja sobre sus competidores o una falencia, que pueden, ya sea, equilibrar la balanza en su contra o quitarle mercado a la competencia tan solo con la toma de una decisión, es por esto que existe la matriz FODA (Fine, 2009) (véase la imagen 3.0) (No está la imagen 3)

3.3 La matriz DOFA

La matriz FODA o DOFA, es una herramienta de análisis que puede ser utilizada para la realización de acciones estratégicas enfocándose en una situación en particular esta se divide en cuatro áreas fundamentales que son: -fortalezas: en este apartado se enfoca en los factores críticos positivos con los que se cuentan es decir capacidades especiales y características que le permiten contar con una ventaja sobre sus competidores, en este se desarrollan las preguntas: ¿En que se es bueno? Y ¿Qué es lo que nos diferencia?; - oportunidades: son aspectos positivos que podemos aprovechar usando nuestras fortalezas, aquí van las preguntas: ¿Qué oportunidades se tienen al alcance? y ¿De qué

tendencias se puede beneficiar?; - debilidades: factores críticos o negativos que se deben eliminar o reducir, es decir aquellos elementos desfavorables que se poseen con respecto a los competidores, en este se responden las preguntas ¿Qué se puede mejorar? Y ¿Cuáles son las ventajas que posee sobre la competencia?; -amenazas: aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos de la organización, en este se analiza las preguntas ¿Qué hace mi competencia? Y ¿Qué desenfoca a la organización de sus objetivos?; como resultado de esta observación de la organización, basada en este modelo y en los mostrados en el transcurso del texto, la estrategia se soporta en bases teóricas, que ayudan a una mejor elección estratégica para las organizaciones actuales ahora bien este análisis se puede contrastar en el ámbito colombiano.

4. Estrategia competitiva desde la perspectiva de Michael Porter

Michel Porter es profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y es reconocido a nivel global como la principal autoridad mundial en materia de competitividad, estrategia empresarial y valor compartido. Las teorías de Porter han sido definitivas para enseñar cómo competir en la

escena internacional a las empresas, a las ciudades, a las regiones y a los países. Para el New York Times, Porter fue quien desarrolló la lógica de la competitividad global. Para The Economist, lo que ha hecho Porter por el capitalismo global es sólo comparable a lo que ha hecho Marx con la lucha de clases.

Porter, además de ser presidente del Institute for Strategy and Competitiveness de la Harvard Business School, también dirige el programa de dicha institución dedicado a nuevos CEOs de grandes corporaciones. Actualmente asesora a empresas como Nestlé, Caterpillar y DuPont en temas de sostenibilidad, entre otras.

Porter destaca que lo esencial de diseñar una estrategia competitiva es crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas. También dice que la formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente, y recalca que la estructura de la industria ²¹ contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las

estrategias a que puede tener acceso la empresa. (Porter, 1982)

Para evidenciar las principales fuerzas y debilidades de la organización lo primero que se debe hacer es conocer las causas de la presión competitiva (las cinco fuerzas competitivas: entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los competidores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales) y así poder consolidar su posicionamiento en el sector industrial, y determinar qué aspectos necesitarían cambios estratégicos para producir los mejores resultados y descubrir cuáles tendencias de la industria tenderán a generar oportunidades o riesgos (Porter, Estrategia competitiva, 1982)

Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en lo absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, proveedores, los participantes potenciales, y los sustitutos son todos competidores de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento.

²¹ Grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí.

4.1 Primera fuerza competitiva: Riesgo de que entren más participantes

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y a menudo grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. El riesgo de que entren más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas.

4.2 Segunda fuerza competitiva: Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, guerras de publicidad, introducción de productos, y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores ven la oportunidad de mejorar su posición. Por lo general las tácticas competitivas de una compañía influyen profundamente en las otras compañías, por lo tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas; en otras palabras, las

compañías son mutuamente dependientes.

4.3 Tercera fuerza competitiva: Presión proveniente de los productos sustitutos

En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos, ya que estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

4.4 Cuarta fuerza competitiva: Poder de negociación de los compradores

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o servicio y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y valor relativo de su compra en relación con la industria global.

4.5 Quinta fuerza competitiva: poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes

de una industria, si amenaza con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen, de ese modo los más poderosos proveedores, reducen, drásticamente la rentabilidad de una industria incapaz de recuperar los incrementos de los costos con sus precios.

El objetivo de la estrategia competitiva de una unidad de negocios es encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor de las fuerzas competitivas o influir en ellas para sacarles provecho.

Una buena estrategia competitiva emprende acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas. En términos generales hay formas o métodos para hacerlo. 1) Posicionar la compañía de modo que sus capacidades ofrezcan la mejor defensa posible en contra de las actuales fuerzas competitivas. 2) Influir en el equilibrio de fuerzas con tácticas estratégicas, mejorando así la posición relativa de la compañía. O 3) Previniendo los cambios de los factores en que se basan las fuerzas y tomando las medidas pertinentes, aprovechando con ellos el cambio al seleccionar una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes de que los rivales lo reconozcan (Porter, 1982).

5. Opciones estratégicas

5.1 Moldeamiento de la estructura de la industria

Es la cuestión estratégica primordial de las compañías en las industrias emergentes, que le permite configurar la estructura de las industrias. Puede tratar de establecer las reglas en áreas como políticas de productos, enfoque mercadológico y estrategia de precios.

5.2 Exterioridades en el desarrollo de la industria

Una cuestión estratégica fundamental es el equilibrio que la empresa alcance entre la defensa del sector industrial y la consecución de sus principales metas. Debe lidiar con problemas como la imagen del sector, la credibilidad, confusión de los clientes entre otras cosas, además que durante la fase emergente el éxito de una compañía depende en parte de otras compañías. Se debe lograr la sustitución y atraer a los primeros compradores, para esto conviene la estandarización, vigilar la calidad de los productos y presentar la unión entre proveedores, clientes, gobierno y comunidad financiera.

5.3 Papel cambiante de los proveedores y de los canales

Es necesario estar preparado ante la posibilidad de que cambie la orientación de los proveedores y de los

canales de distribución a medida que la industria crece y va consolidándose. Los proveedores se verán más dispuestos u obligados a satisfacer las necesidades especiales como la variedad, el servicio y la entrega y por su parte los canales de distribución también estarán más dispuestos a invertir en instalaciones, en publicidad y en otras áreas en sociedad con las compañías. La compañía obtendrá solidez estratégica si explota cuanto antes esos cambios de orientación.

5.4 Barreras cambiantes contra la movilidad

La compañía debe estar preparada para encontrar nuevos medios de defender su posición y no basarse tan solo en cosas como las patentes y en un producto en especial que le garantizaba el éxito. Para esto se debe invertir capital en cantidades superiores a las que se habían requerido anteriormente.

Entonces podemos concluir que Porter nos da una gran variedad de panoramas los cuales debemos tener en cuenta para la implementación de estrategias competitivas, debemos tener en cuenta que lo presentado es solo a nivel general, pero Porter también desarrolla estrategias a nivel específico, pero debido que para el método que se usará esta información

es académica no se profundizó en los temas específicos.

6. Estrategia competitiva en Colombia en el sector cafetero

La sociedad colombiana es una colectividad con una gran capacidad creativa que, aunque no ha aprendido a trabajar en equipo se puede apreciar el ingenio que posee y la adaptabilidad que tuvieron las empresas después del 15 de mayo del 2012, día en el que se llevó acabo la puesta en marcha del tratado de libre comercio con estados unidos, ya que, dicho tratado les acarreaba una reestructuración a la eficiencia y la productividad de las empresas; lo anterior, postulado por Porter (2003) en la revista dinero cuando dice el TLC “[...] no va a ser positivo a menos que las compañías se vuelvan más eficientes y productivas”.

Luego de esta declaración, se logró que, en Colombia, gracias a la realización de programas de ayuda por parte del gobierno y de las 33 cooperativas de caficultores que están latentes en las zonas cafeteras, se desarrollara un valor agregado al café, en base de la tecnificación del producto y por medio de las investigaciones hechas en el laboratorio del café, para generar diversidad (Cafeteros, 2010).

Utilizando algunas variables de la tabla de los factores competitivos (Nayyar, 1993) de Dess y Davis, se puede analizar uno de los productos más destacados en Colombia, el café. La primera variable se basa en la calidad del producto, la cual busca medir el nivel de satisfacción de los clientes, en este caso, el café colombiano posee unos estándares de calidad sobresalientes, según estudios realizados por la federación colombiana de cafeteros (Cafeteros, 2010). Además, Mónica Walker, directora de mercadeo, relaciones públicas y ventas de Walker Coffee Trading, una importadora de café verde con sede en Houston, Estados Unidos, asegura que, “Como importadores, para nosotros lo más importante es la consistencia en la calidad, y el café colombiano la tiene”.

El segundo factor hace referencia a la productividad de la empresa, esta se basa en cómo la empresa ha utilizado sus recursos para lograr una producción eficiente a un menor costo; “un acertado manejo ambiental puede contribuir a mejorar la calidad, la productividad, la viabilidad económica, la competitividad productiva de la tierra y ofrece oportunidades de mercado con valor agregado” (Panos Varangis, 2013).

En tercer lugar, el crecimiento económico de la empresa, este se basa en el desarrollo de la rentabilidad y el posicionamiento en el mercado del producto; con respecto al café en Colombia se encuentra en el puesto número tres (3) con una producción de ochocientos diez mil kilogramos (810.000 Kg) y abarcando el mercado de la producción mundial en un 9,42%, estos datos fueron realizados al finalizar el periodo del año 2015 por la International Coffee Organization.

El cuarto factor que se analizará, es el posicionamiento de marca e imagen de la empresa, es decir, cómo el café colombiano se reconoce a nivel mundial, en este sentido se encuentra la marca registrada de Juan Valdez, la cual es la representación del café colombiano a nivel mundial; en su mayoría los extranjeros prefieren el café colombiano a cualquier otro tipo de café, por su aroma, su delicioso y suave sabor.

En conclusión, se puede resaltar que, aunque el café colombiano es reconocido a nivel mundial, en el ranking expuesto anteriormente ocupa el tercer puesto, esto quiere decir que, como uno de los productos más exportados del país, aún se debe mejorar por medio de modelos de estrategia competitiva, como por ejemplo las estrategias generales de

Porter, el modelo de Ansoff, el modelo Canvas y la matriz DOFA, ya que es por medio de la evolución que se logra un cambio trascendental.

7. Conclusiones

La competencia se presenta en casi todos los contextos sociales, culturales y económicas en los que se encuentra involucrado el hombre, y desde hace cientos de años se ha buscado formas para lidiar con esa competencia surgiendo así el término estrategia. Hay estrategias de diversas clases y con focos de competencias aún más variados que se resumen a crear planes para la obtención de unos objetivos o metas.

Las estrategias van ligados al proceso de planeación, ya que desde ese proceso surge el tipo de estrategia que se usará, va ligado también al control ya que debe observar detenida y eficazmente las acciones y los resultados y así analizar si las estrategias usadas dan los resultados que se esperaban, y en dado caso que no se presente los resultados esperados, se retroalimentaría la información obtenida y quizás se replantee los métodos usados, también está estrechamente ligado al papel de la comunicación dentro de la organización ya que de nada sirve que exista una magnífica planeación al

interior de la organización, si esta no tiene un adecuado canal de comunicación para transmitírselo a sus empleados. Así concluimos que la estrategia aparte de ser importante a rasgos generales, depende de la relación entre todos los componentes de la organización, ya que una estrategia bien formulada, si no se tiene un plan estratégico, esa estrategia no va ser congruente con lo que se quiere que se logre, porque no habría parámetros delimitados que la guíen, la estrategia que se tome o se implante en una organización debe ir de acuerdo a las capacidades de la organización, debe estar de acuerdo con el capital disponible, el nivel de innovación y/o estandarización, el nivel de acceso tecnológico y todas las variables que repercuten en el desarrollo de la compañía.

Con Porter podemos entender que las estrategias no son decisiones tomadas aleatoriamente, que las estrategias van ligadas a la planeación, ya que las estrategias son los métodos para la consecución de los objetivos trazados en el plan de la compañía, que permiten alinear una compañía con el ambiente exterior de esta; plantear una estrategia competitiva requiere de rigurosos análisis, tanto de las capacidades de la industria a la que se pertenece o se va a ingresar como de la compañía, se deben prever las

barreras que se presentan o se presentaran y que no permiten una mayor productividad con respecto la productividad general de la industria, y que a todas esas barreras se pueden presentar estrategias de defensa o de ofensiva, las cuales hay que saber direccionar con las estrategias competitivas genéricas.

También debemos tener en cuenta lo que acarrea cada estrategia, ya que no solo el hecho de implementar X o Y alternativa nos va a asegurar una rentabilidad superior a la del promedio, muchas empresas han incurrido en este error y han quedado a la mitad. Implementar estrategias de liderazgo en costos o de diferenciación debe mantener un mínimo de estándares, por ejemplo hacer productos a bajos costos no va a implicar mayores ingresos, porque también se debe tener en cuenta que los consumidores quieren buena calidad, por si no fuera poco, actualmente se ha impulsado un mercado de diferenciación, y cada persona quiere ser tomada como única lo cual afectaría a una compañía de ropa o zapatos, pero no implicaría mayor desventaja en una empresa siderúrgica; por otro lado, la diferenciación también tiene que tener unos máximos costos, ya que por más que un consumidor quiera ser diferenciado, no siempre contará con

ingresos elevados para satisfacer esa necesidad y por lo cual muchos consumidores terminarán optando por los productos estandarizados y de menor costo, aparte que la imitación muchas veces es muy exacta, lo cual también provocaría una disminución en las ventas.

Según lo planteado por Porter, podemos determinar que no siempre las estrategias deben ser dirigidas a quitarle rendimientos a la competencia, sino que de cierta manera es mejor la colaboración entre los participantes de las industrias, que es importante buscar medios para mejorar la posición de las acciones que no pongan en peligro las metas de otras empresas, de tal modo que la estrategia que se utilice genere el mejoramiento de la posición de la compañía y también de sus rivales, aun cuando no sea en igual medida, lo cual ayudará a fortalecer el gremio al que se pertenezca.

Por último, Porter nos deja una gran perspectiva sobre la realidad actual de las empresas, y observa que el fracaso de muchas estrategias de compañías surge de la incapacidad de traducir una estrategia competitiva amplia en pasos de acción específicos requeridos para lograr una ventaja competitiva, teniendo en cuenta que una ventaja competitiva resulta del valor que una

empresa es capaz de crear para sus compradores que pueden tomar la forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra. Las estrategias competitivas son fundamentales para la creación de valor y ventaja competitiva, pero no todos los que empleen estrategias competitivas van a tener ventaja competitiva, ya que todo depende de la capacidad de los administradores de relacionar correctamente la empresa con el contexto al que se enfrenta. Entonces desde este momento ya sabemos cuál es el principal error de los administradores actuales, y cuál puede ser nuestro futuro rol dentro de las empresas a las que vayamos a posicionar.

Referencias

- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *John Wiley & Sons, Ltd.*, 148.
- Ansoff, H., & McDonnell, E. (1990). Implanting strategic management. *New York [etc.]: Prentice Hall*.
- Ansoff, I. (23 de abril de 2009). Foswiki. Obtenido de Foswiki: http://www.foswiki.org/pub/Sandbox/SimiWiki/Strategies_for_diversification.pdf
- Bird, A. and Beechler, S. (1995). Links between business strategy and human resource management strategy in U.S. – based Japanese subsidiaries: an empirical investigation.
- Cafeteros, F. N. (2010). *Cafe de Colombia*. Obtenido de http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/el_cafe/clasificaciones_de_calidad/
- Diaz, J. (24 de agosto de 2012). *Negocios y emprendimiento*. Obtenido de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2012/08/quieres-conocer-al-inventor-del-modelo-de-negocio.html>
- Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *The Business History Review*, 76(1), 37–74. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxy.unal.edu.co/stable/4127751>
- Ghemawat, P. (2003). Semiglobalization and international business strategy.
- Nayar, P. R. (1993). On the measurement of competitive strategy: evidence from a large multiproduct U.S. firm. *Academy of Management Journal*, 20.
- Panos Varangis, P. S. (31 de enero de 2013). *Federación de cafeteros*. Obtenido de <https://www.federaciondecafetero>

- s.org/static/files/4.crisiscafetalera
efectos.pdf
- Porter, M. (16 de mayo de 2003). Revista Dinero. (U. d. Andes, Entrevistador) Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/colombia-puede-competitivo/1859>
- Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (séptima edición). Mexico: Grupo Patria Cultural S.A
- Porter, M. (1999). *Ventaja Competitiva. Creación y sostentimiento de un desempeño superior* (octava edición). Mexico: Grupo Patria Cultural S.A
- Slater, S. F. and Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22 (11). 1055-1067
- Tzu, S. (Ed.). (2011). *El arte de la guerra*. Bogotá, Colombia: COMCOSUR.
- Zhara, S. and Covin, J. (1993). Business strategy, technology policy and firm performance.
- Pineur, A. O. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: This book was self-published.