



Repensar la ventaja competitiva. Nuevas reglas para la era digital

Charan, R.

México, Conecta, 2021, 194 p.

ISBN: 9786073199100

Por: Mela Salazar Velarde¹

Recibido: 15-06-2022 – Aceptado: 15-07-2022

<https://doi.org/10.26441/RC21.2-2022-R2>

Un mercado de cambios rápidos, desarrollo tecnológico y competencia intensa hacen que las compañías se replanteen su ventaja competitiva - tema central de este libro - que ya no parece estar en los activos ni en las marcas establecidas, como señala el autor, sino en quien tiene la preferencia del consumidor y la mantiene a través de la innovación continua y una cultura orientada a la acción.

En la introducción el autor, Ram Charan, reconocido consultor de empresas, señala que las nuevas reglas competitivas que propone, son producto de una investigación de cinco años de observación de compañías digitales y de testimonios de CEOs y directivos que llevan sus empresas a la era digital de forma audaz. “Crear ventaja competitiva es diferente en la era digital” (p. 14).

El contenido se estructura en 9 capítulos. En el capítulo 1 se explica el panorama competitivo en una economía digital y las fuerzas que convirtieron a un grupo de startups en gigantes digitales. Para el autor, la digitalización “revolucionó la naturaleza de la competencia actual e hizo obsoletas las formas de pensar sobre la ventaja competitiva del siglo XX” (p. 25).

¿Cómo ganan ventaja competitiva las compañías digitales nativas? hay elementos en común que son claves: imaginan nuevos espacios de mercado y de ingresos; se enfocan en entender y diseñar la experiencia del consumidor; tienen una plataforma digital en su centro que es una mezcla de algoritmos e inteligencia artificial para tener acceso a información en tiempo real, analizarla, resolver problemas y para la toma de decisiones; construyendo un ecosistema con una red de socios que les permiten expandir su capacidad. Siendo la ventaja competitiva un tema central de la estrategia corporativa, “sus líderes impulsan el aprendizaje, reinención y ejecución” (p. 29) comprometidos con un propósito y un enfoque de “afuera hacia dentro”.

En el capítulo 2 se describen algunas prácticas empresariales convencionales que ya no funcionan ante competidores digitales que entraron en el espacio con una mejor oferta y juegan con reglas diferentes. “Por mucho, la mayor diferencia en crear ventaja competitiva, antes y después de la llegada de la era digital, es la velocidad de acción y reacción competitiva” (p. 39). Asimismo, se identifican varios obstáculos que limitan la perspectiva, como: dependencia de teorías obsoletas, pensamiento a

¹ Mela Salazar Velarde es Comunicadora y Máster en Dirección y Gestión Empresarial por la Universidad de Piura y Profesora a tiempo completo en el Área de Comunicaciones de Marketing de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Piura. mela.salazar@udep.edu.pe, <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0001-5244-1308>

corto plazo, mantener un punto ciego cuando se trata de clientes, creencia en los mercados masivos cuando la tendencia es la personalización.

Del capítulo 3 al 8 se explica cada una de las nuevas reglas para crear ventaja competitiva, con ejemplos de compañías digitales reales. El capítulo 3 propone descubrir oportunidades para crear un enorme espacio de mercado nuevo, para lo cual es clave tomar decisiones teniendo en cuenta cómo se benefician los consumidores individuales, conocer sus experiencias a través del mapa del “recorrido del cliente” y ofrecer no sólo mejoras posibles sino nuevas ideas. En el capítulo 4 se plantea tener una plataforma digital en el centro del negocio, con un conjunto de algoritmos para recopilar y procesar información e iluminar las decisiones. “La información y los algoritmos son armas esenciales” (p. 67); a lo que habría que sumar se desarrollen las capacidades digitales en la organización.

En el capítulo 5 se describe cómo un ecosistema es un ingrediente indispensable para un negocio rentable y se analizan ecosistemas de diversos sectores. Como señala el autor, “la ventaja competitiva recae en quienes construyen un ecosistema o red que aprovecha la tecnología digital en beneficio del consumidor” (p. 93) y facilita los flujos de ingresos.

En los capítulos 6 al 8, se aborda la creación de nuevos modelos de negocio para la generación de ganancias (efectivo) que impulsen el crecimiento y la innovación continua, la posibilidad de ofrecer precios más bajos y crear valor para el consumidor y los accionistas. Otra ventaja de los gigantes digitales menos reconocida es “un poderoso *motor social* que impulsa su crecimiento exponencial” (p. 137). Aquí se incluye a la gente, la cultura y la forma de hacer el trabajo de la compañía a través de equipos que desarrollan la innovación y crean valor para el cliente y para todos los miembros del ecosistema. Finalmente, se trata el tema del liderazgo y las características fundamentales de un líder de una empresa digital, que debe tener una mentalidad abierta, habilidades y valentía para asumir riesgos.

En el capítulo 9 se muestran algunos casos de compañías tradicionales que se movieron con rapidez hacia un modelo digital y no se quedaron limitadas a sus activos físicos, sino que integraron las capacidades existentes con la tecnología digital. En este proceso se requiere manejar análisis y flujo de datos, conocimiento de tecnologías emergentes, pero también mucho criterio y pensamiento creativo.

El libro termina con un apéndice en el que se plantean preguntas a modo de cuestionario que ayudan a pensar cómo crear una ventaja competitiva en la era digital, refiriéndose a cada uno de los elementos desde los que puede construirse esta ventaja.

El autor cumple con los dos propósitos principales de este libro: explicar de forma amplia las fuentes de la brillante ventaja competitiva de los gigantes digitales y ayudar a otras empresas a encontrar la ruta para construir la suya. Y lo hace con la descripción de numerosos casos de experimentadas compañías digitales nativas (Netflix, Amazon, Walmart, Alibaba, Airbnb, Uber, Google) y de las que han emprendido el camino de la digitalización.

Su aporte es familiarizar al lector con un conjunto de nuevas reglas y componentes básicos para crear una ventaja competitiva que compañías digitales exitosas vienen aplicando, y que cualquier empresa debe conocer y entender para ampliar su perspectiva y el rumbo en un entorno complejo.

Una idea final, que compartimos con el autor, es que tenemos que ser conscientes, que “surgirán nuevas fuentes de ventaja competitiva y el panorama competitivo cambiará” (p. 181). Porque los seres humanos creamos cambios con los que impulsamos nuestro progreso y nivel de vida; y las empresas son conscientes que la ventaja competitiva es corta, ninguna es invulnerable y hay que ganarse un lugar de manera continua.