

## **Estrategias competitivas genéricas, cinco fuerzas y Tecnologías de la Información**

Las estrategias competitivas genéricas propuestas por Michael Porter permiten analizar cómo una organización puede construir una posición favorable frente a sus competidores. Desde la mirada de las Tecnologías de la Información (TI, Information Technology), este modelo es especialmente útil porque ayuda a comprender de qué manera los Sistemas de Información (SI, Information Systems), los datos, la automatización, las plataformas digitales y la analítica pueden sostener una ventaja competitiva.

La estrategia competitiva no consiste solamente en vender más o incorporar tecnología. Consiste en definir con claridad cómo la organización va a competir: si buscará ser más eficiente en costos, diferenciarse por atributos valorados por el cliente, concentrarse en un segmento específico o combinar capacidades de manera coherente. La tecnología puede apoyar cualquiera de estas estrategias, pero también puede generar confusión si se adopta sin una orientación estratégica definida.

Para Administración, este punto es central: una inversión en TI solo tiene sentido estratégico cuando fortalece una posición competitiva reconocible. Un sistema puede reducir costos, mejorar la experiencia del cliente, facilitar la personalización, integrar la cadena de valor o permitir nuevos modelos de negocio. Pero si no está alineado con una estrategia, puede convertirse en un gasto costoso y poco efectivo.

### **Estrategia competitiva y ventaja competitiva**

Una estrategia competitiva es la forma en que una organización decide competir dentro de un sector. Implica seleccionar prioridades, asignar recursos, definir mercados, construir capacidades y diferenciarse frente a otras organizaciones.

Una ventaja competitiva aparece cuando una empresa logra desempeñarse mejor que sus competidores en algún aspecto relevante para el mercado. Esa ventaja puede surgir por

**Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.**

tener menores costos, mayor calidad, mejor servicio, innovación, marca, velocidad, personalización, red de distribución, información superior o integración tecnológica.

Desde TI, la ventaja competitiva puede apoyarse en:

- Automatización de procesos.
- Reducción de costos operativos.
- Integración de información.
- Analítica de clientes.
- Plataformas digitales.
- Sistemas de recomendación.
- Comercio electrónico.
- Inteligencia artificial.
- Gestión eficiente de inventarios.
- Experiencia digital superior.
- Ciberseguridad y confianza.
- Capacidad de adaptación rápida.

La tecnología no garantiza ventaja por sí misma. La ventaja surge cuando la tecnología se combina con procesos, datos, capacidades humanas, gestión y estrategia.

## **Las dos dimensiones del modelo**

El modelo de Porter se basa en dos dimensiones principales.

La primera dimensión es el tipo de ventaja competitiva buscada. La empresa puede buscar liderazgo en costos o diferenciación. El liderazgo en costos implica competir siendo más

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

eficiente y logrando costos inferiores. La diferenciación implica ofrecer algo percibido como único o superior por el cliente.

La segunda dimensión es el alcance competitivo. La empresa puede competir en un mercado amplio o concentrarse en un segmento limitado. Un mercado amplio busca atender a una gran cantidad de clientes o a todo un sector. Un alcance limitado se concentra en un nicho o segmento específico con necesidades particulares.

De la combinación de estas dimensiones surgen las estrategias genéricas:

Tipo de ventaja	Alcance amplio	Alcance limitado
Menor costo	Liderazgo en costos	Enfoque en costos
Diferenciación	Diferenciación	Enfoque en diferenciación

Esta matriz permite observar que la estrategia no depende solo de qué se ofrece, sino también de a quién se le ofrece y cómo se busca competir.

## Liderazgo en costos

El liderazgo en costos (cost leadership) consiste en buscar la posición de productor o prestador de menor costo dentro de un mercado amplio. El objetivo no es necesariamente vender barato sin rentabilidad, sino lograr una estructura de costos que permita competir con precios atractivos y sostener márgenes adecuados.

Esta estrategia suele apoyarse en:

- Economías de escala.
- Procesos altamente eficientes.
- Control estricto de costos.
- Estandarización.
- Automatización.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

- Compras eficientes.
- Logística optimizada.
- Reducción de desperdicios.
- Alta rotación de inventario.
- Uso intensivo de información operativa.

Desde TI, el liderazgo en costos puede sostenerse mediante Sistemas de Información que reduzcan errores, integren procesos, optimicen recursos y permitan tomar decisiones basadas en datos.

Por ejemplo, una cadena minorista puede usar sistemas de gestión de inventarios, análisis de ventas, integración con proveedores y logística automatizada para reducir costos y sostener precios competitivos. El caso de Walmart suele utilizarse como ejemplo porque su eficiencia logística, poder de compra y manejo de información le permiten sostener una propuesta de precios bajos.

## **TI aplicada al liderazgo en costos**

Las TI pueden fortalecer una estrategia de liderazgo en costos mediante distintas herramientas.

Un ERP (Enterprise Resource Planning; planificación de recursos empresariales) puede integrar compras, ventas, inventario, finanzas y logística, reduciendo duplicaciones y mejorando control. Un sistema SCM (Supply Chain Management; gestión de la cadena de suministro) puede coordinar proveedores, transporte y abastecimiento. La automatización robótica de procesos (RPA, Robotic Process Automation) puede reducir tareas administrativas repetitivas. La inteligencia empresarial (BI, Business Intelligence) puede detectar sobrecostos, ineficiencias y desvíos presupuestarios.

**Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.**

También pueden utilizarse algoritmos de optimización para rutas de distribución, modelos predictivos para demanda, sistemas de reposición automática y plataformas de compras electrónicas.

El valor de TI en esta estrategia está en hacer más eficiente la cadena de valor. Sin embargo, debe evitarse un riesgo: reducir costos sin afectar atributos mínimos valorados por el cliente. Si la eficiencia deteriora calidad, disponibilidad o servicio, la estrategia puede perder legitimidad.

## **Diferenciación**

La diferenciación (differentiation) consiste en ofrecer productos o servicios percibidos como únicos por los clientes. Esa singularidad puede justificar un precio superior, mayor lealtad o preferencia frente a competidores.

La diferenciación puede basarse en:

- Calidad superior.
- Diseño.
- Marca.
- Innovación.
- Servicio postventa.
- Experiencia del cliente.
- Personalización.
- Rapidez.
- Confiabilidad.
- Ecosistema de productos o servicios.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

- Tecnología incorporada.
- Atención especializada.

Desde TI, la diferenciación se vincula cada vez más con la experiencia digital, el conocimiento del cliente, la personalización, la integración de canales y la capacidad de innovación.

Apple suele utilizarse como ejemplo de diferenciación por diseño, marca, ecosistema integrado, experiencia de usuario y percepción de calidad. Desde TI, su ventaja no está solo en dispositivos, sino en la integración entre hardware, software, servicios, datos, aplicaciones y experiencia.

## **TI aplicada a la diferenciación**

Las TI pueden sostener la diferenciación mediante sistemas que permitan conocer mejor al cliente, personalizar ofertas, mejorar la experiencia, aumentar calidad y crear servicios digitales.

Algunas herramientas relevantes son:

- CRM (Customer Relationship Management; gestión de relaciones con clientes).
- Plataformas de comercio electrónico.
- Aplicaciones móviles.
- Analítica de clientes.
- Sistemas de recomendación.
- Inteligencia artificial.
- Soporte omnicanal.
- Portales de autoservicio.

**Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.**

- Diseño de experiencia de usuario (UX, User Experience).
- Integración de productos y servicios digitales.
- Plataformas de fidelización.

Por ejemplo, una empresa de turismo puede diferenciarse si ofrece recomendaciones personalizadas, seguimiento en tiempo real, atención digital rápida, integración de reservas y asistencia postventa. El cliente percibe mayor valor porque la experiencia es más simple, confiable y adaptada a sus necesidades.

En esta estrategia, los datos del cliente son un recurso estratégico. Pero su uso debe gestionarse con responsabilidad, seguridad y respeto por la privacidad.

## **Enfoque en costos**

El enfoque en costos (cost focus) consiste en aplicar una estrategia de bajo costo, pero no para todo el mercado, sino para un segmento específico. La organización conoce profundamente un nicho y adapta sus procesos para atenderlo con eficiencia.

Esta estrategia puede ser útil cuando un segmento tiene necesidades particulares y puede ser atendido con una estructura más simple, menos costosa o más especializada que la de competidores generales.

Por ejemplo, una marca de indumentaria económica puede concentrarse en un grupo etario o en un tipo de producto específico, reduciendo variedad, simplificando diseño, optimizando producción y controlando costos.

Desde TI, el enfoque en costos requiere información precisa sobre el segmento. La organización debe saber qué valora ese nicho, qué costos puede eliminar y qué nivel de servicio es suficiente para mantener satisfacción.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

## TI aplicada al enfoque en costos

Las TI pueden apoyar el enfoque en costos mediante segmentación, automatización específica, canales digitales de bajo costo y análisis de rentabilidad por cliente o producto.

Ejemplos:

- Plataformas de venta directa a segmentos específicos.
- Automatización de atención para consultas frecuentes.
- Análisis de costos por nicho.
- Sistemas de inventario ajustados a baja variedad.
- Marketing digital focalizado.
- BI para medir rentabilidad por segmento.
- Integración con proveedores especializados.

El riesgo de esta estrategia es interpretar mal el nicho. Si la organización reduce costos en atributos que el segmento sí valora, perderá competitividad. Por eso, la información de clientes y el análisis de comportamiento son esenciales.

## Enfoque en diferenciación

El enfoque en diferenciación (differentiation focus) consiste en ofrecer una propuesta única para un segmento reducido del mercado. La organización no busca atender a todos, sino satisfacer necesidades muy específicas de un grupo de clientes.

Esta estrategia puede basarse en exclusividad, personalización, alta calidad, prestigio, especialización técnica, diseño particular o experiencia superior. Ferrari suele utilizarse como ejemplo de enfoque en diferenciación, porque atiende un segmento premium con vehículos deportivos de lujo, alto desempeño, marca exclusiva y experiencia aspiracional.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

Desde TI, esta estrategia puede apoyarse en conocimiento profundo del cliente, personalización avanzada, servicios exclusivos, comunidades digitales, atención especializada y análisis detallado de preferencias.

## TI aplicada al enfoque en diferenciación

Las TI permiten personalizar experiencias en nichos específicos. Una empresa puede usar datos para identificar preferencias, adaptar productos, ofrecer servicios exclusivos y construir relaciones de largo plazo con clientes de alto valor.

Ejemplos:

- CRM especializado para clientes premium.
- Plataformas de configuración personalizada.
- Analítica de comportamiento de clientes exclusivos.
- Servicios digitales posventa.
- Comunidades privadas de usuarios.
- Atención personalizada mediante canales digitales.
- Inteligencia artificial para recomendaciones altamente específicas.

El riesgo es que la organización pierda foco e intente ampliar demasiado su mercado. Si intenta atender a todos, puede diluir su propuesta distintiva.

## El riesgo de quedar atrapado en el medio

Porter advierte sobre el riesgo de quedar atrapado en el medio (stuck in the middle). Esto ocurre cuando una organización no define claramente su estrategia y queda sin una posición competitiva sólida. No logra ser la más eficiente en costos ni suficientemente diferenciada, y tampoco se concentra en un segmento claro.

**Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.**

Este riesgo es muy relevante en proyectos de TI. Una organización puede implementar sistemas costosos para diferenciarse, pero al mismo tiempo intentar competir por precio bajo sin tener estructura de costos adecuada. También puede adoptar tecnologías avanzadas sin una propuesta de valor clara para el cliente.

Quedar atrapado en el medio puede producir:

- Inversiones tecnológicas dispersas.
- Costos altos sin diferenciación clara.
- Procesos complejos sin eficiencia.
- Productos poco distintivos.
- Clientes confundidos.
- Falta de prioridades.
- Sistemas no integrados.
- Indicadores contradictorios.

Desde Administración, la tecnología debe reforzar una estrategia, no compensar la ausencia de estrategia.

## **Coherencia estratégica de TI**

La coherencia estratégica significa que las inversiones en TI, los procesos, los datos y las capacidades digitales deben estar alineados con la forma elegida de competir.

Si la estrategia es liderazgo en costos, TI debe priorizar eficiencia, automatización, control de costos, integración operativa y productividad.

Si la estrategia es diferenciación, TI debe priorizar experiencia del cliente, personalización, innovación, calidad, servicio y conocimiento del cliente.

**Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.**

Si la estrategia es enfoque en costos, TI debe priorizar información del nicho, procesos simples y costos ajustados.

Si la estrategia es enfoque en diferenciación, TI debe priorizar personalización, exclusividad, servicio especializado y relación profunda con el segmento.

La misma tecnología puede tener sentido en una estrategia y no en otra. Por ejemplo, una aplicación móvil con funcionalidades premium puede ser clave en diferenciación, pero innecesaria en una estrategia de bajo costo si el segmento no la valora.

## **Las cinco fuerzas competitivas**

Además de las estrategias genéricas, Porter propone el modelo de las cinco fuerzas competitivas. Este modelo permite analizar la estructura del sector y comprender la intensidad de la competencia.

Las cinco fuerzas son:

- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Rivalidad entre competidores existentes.

Desde TI, este modelo ayuda a identificar cómo los Sistemas de Información pueden modificar relaciones de poder, barreras de entrada, sustitutos, rivalidad y dependencia de proveedores o clientes.

## **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de los proveedores para imponer precios, condiciones, plazos, calidad o disponibilidad de insumos críticos.

**Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.**

Los proveedores tienen más poder cuando son pocos, cuando ofrecen insumos difíciles de reemplazar, cuando la organización depende fuertemente de ellos o cuando cambiar de proveedor es costoso.

Desde TI, esta fuerza puede gestionarse mediante:

- Portales de proveedores.
- Sistemas de evaluación de proveedores.
- Comparación de precios.
- Integración de compras.
- Subastas electrónicas.
- Análisis de gasto.
- Gestión de contratos.
- Diversificación de proveedores.
- Trazabilidad de entregas.

Por ejemplo, un sistema de compras puede mostrar concentración de gasto en pocos proveedores y alertar sobre riesgos de dependencia. La información permite negociar mejor y reducir vulnerabilidad.

## **Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores se refiere a la capacidad de los clientes para exigir mejores precios, mayor calidad, mejores condiciones o mayor servicio.

Los compradores tienen más poder cuando tienen muchas alternativas, cuando compran grandes volúmenes, cuando comparan fácilmente precios o cuando el producto no está diferenciado.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

Desde TI, esta fuerza se puede enfrentar mediante:

- Mejor conocimiento del cliente.
- Programas de fidelización.
- Personalización.
- Mejora de experiencia digital.
- CRM.
- Analítica de comportamiento.
- Canales de atención integrados.
- Servicios de valor agregado.
- Sistemas de recomendación.

Por ejemplo, si los clientes comparan precios en línea, una organización puede diferenciarse por rapidez de entrega, servicio postventa, garantía, personalización o experiencia de compra. La información permite construir relaciones más fuertes y reducir sensibilidad al precio.

### **Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores depende de la facilidad con que nuevas empresas pueden ingresar al sector. Si las barreras de entrada son bajas, la competencia puede intensificarse rápidamente.

Las TI pueden reducir o aumentar barreras de entrada. Por un lado, la nube, plataformas digitales y herramientas de comercio electrónico permiten que nuevos actores ingresen con menor inversión inicial. Por otro lado, los sistemas integrados, las bases de datos, la escala digital, los efectos de red y la experiencia del cliente pueden construir barreras difíciles de imitar.

**Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.**

Desde TI, las organizaciones pueden defenderse mediante:

- Plataformas propias.
- Datos acumulados.
- Integración con clientes.
- Automatización eficiente.
- Ecosistemas digitales.
- Programas de fidelización.
- Innovación continua.
- Ciberseguridad y confianza.
- Mejora permanente de procesos.

El dato histórico y la relación digital con clientes pueden convertirse en activos estratégicos frente a nuevos entrantes.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos son alternativas que satisfacen la misma necesidad de manera diferente. No siempre pertenecen al mismo sector. Por ejemplo, videoconferencias pueden sustituir viajes de negocios; plataformas de streaming pueden sustituir televisión tradicional; billeteras digitales pueden sustituir ciertos usos del efectivo.

Desde TI, la amenaza de sustitutos es especialmente intensa porque la digitalización puede redefinir industrias completas. Un sustituto puede aparecer desde otro sector y cambiar hábitos de consumo.

Las organizaciones pueden responder mediante:

- Innovación digital.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

- Monitoreo de tendencias.
- Analítica de mercado.
- Desarrollo de nuevos servicios.
- Plataformas complementarias.
- Mejora de experiencia.
- Integración de canales.
- Modelos de suscripción.
- Personalización.

El riesgo es mirar solo a competidores tradicionales y no detectar sustitutos tecnológicos emergentes.

### **Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre competidores existentes se refiere a la intensidad de la competencia dentro del sector. Puede expresarse en guerras de precios, campañas agresivas, innovación constante, mejoras de servicio, promociones o aumento de inversión publicitaria.

La TI puede intensificar la rivalidad porque facilita comparación de precios, transparencia, entrada a canales digitales y velocidad de reacción. Pero también puede ayudar a diferenciarse y mejorar eficiencia.

Herramientas útiles son:

- BI competitivo.
- Analítica de precios.
- Monitoreo de mercado.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

- CRM.
- Automatización comercial.
- Plataformas omnicanal.
- Sistemas de gestión de promociones.
- Modelos predictivos de demanda.
- Análisis de rentabilidad por canal.

En mercados digitales, la rivalidad puede cambiar en tiempo real. Por eso, las organizaciones necesitan información actualizada y capacidad de respuesta rápida.

## **Estrategias derivadas del análisis sectorial**

El análisis de las cinco fuerzas permite formular estrategias para mejorar la posición competitiva. Algunas estrategias derivadas son alianzas, fusiones y adquisiciones, crecimiento interno e innovación.

### **Alianzas estratégicas**

Las alianzas estratégicas permiten cooperar con otras organizaciones para fortalecer capacidades, acceder a mercados, compartir tecnología o mejorar servicios.

Un ejemplo clásico es el codeshare entre aerolíneas, donde dos compañías comparten vuelos o códigos comerciales para ampliar cobertura y mejorar oferta al cliente. Desde TI, estas alianzas requieren integración de sistemas de reservas, información de pasajeros, disponibilidad, facturación y atención.

Las alianzas digitales pueden incluir integración mediante API, plataformas compartidas, intercambio de datos, acuerdos logísticos o ecosistemas de servicios.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

## **Fusiones y adquisiciones**

Las fusiones y adquisiciones pueden permitir adquirir competidores, proveedores, capacidades tecnológicas o acceso a clientes. Desde TI, estos procesos son complejos porque requieren integrar sistemas, datos, culturas, procesos y plataformas.

Una adquisición puede fallar si los sistemas no se integran correctamente. Duplicación de clientes, incompatibilidad de bases de datos, procesos distintos y baja calidad de información pueden destruir parte del valor esperado.

Por eso, en fusiones y adquisiciones, la due diligence tecnológica es fundamental. Debe evaluarse infraestructura, seguridad, datos, contratos, sistemas legados, licencias, riesgos y escalabilidad.

## **Crecimiento interno**

El crecimiento interno u orgánico consiste en expandirse mediante desarrollo propio de productos, mercados, capacidades o canales. Las TI pueden apoyar este crecimiento mediante plataformas escalables, automatización, analítica, comercio electrónico, sistemas de gestión y herramientas colaborativas.

Por ejemplo, una empresa puede expandirse geográficamente si cuenta con sistemas capaces de operar múltiples sucursales, integrar inventarios, consolidar ventas y controlar indicadores en tiempo real.

El crecimiento interno requiere que la tecnología sea escalable y sostenible.

## **Innovación interna**

La innovación interna implica crear nuevos procesos, productos, servicios o modelos de negocio dentro de la organización. Las TI son una fuente central de innovación porque permiten experimentar, analizar datos, automatizar, digitalizar y conectar actores.

Ejemplos:

- Nuevos canales digitales.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

- Servicios basados en datos.
- Productos inteligentes conectados.
- Automatización de atención.
- Plataformas de autoservicio.
- Modelos de suscripción.
- Analítica predictiva.
- Inteligencia artificial aplicada a operaciones.

La innovación debe estar conectada con la estrategia competitiva. Innovar sin foco puede generar costos sin ventaja.

## **Estrategias competitivas en mercados digitales**

En mercados globalizados y digitales, los modelos de Porter siguen siendo útiles, pero deben complementarse con nuevas dinámicas. Las plataformas digitales, los efectos de red, los ecosistemas colaborativos, la economía de datos y la innovación abierta modifican la forma de competir.

Por ejemplo, una plataforma puede competir no solo por precio o diferenciación, sino por tamaño de red, cantidad de usuarios, datos acumulados, integración con terceros y capacidad de atraer complementadores.

Desde TI, esto exige analizar:

- Efectos de red.
- Datos como activo estratégico.
- Interoperabilidad.
- APIs.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

- Ecosistemas digitales.
- Plataformas multilaterales.
- Experiencia de usuario.
- Ciberseguridad.
- Confianza.
- Velocidad de innovación.
- Escalabilidad tecnológica.

La estrategia competitiva actual debe considerar no solo empresas aisladas, sino redes de valor.

### **Datos como fuente de ventaja competitiva**

Los datos pueden sostener cualquiera de las estrategias genéricas. En liderazgo en costos, ayudan a identificar ineficiencias y optimizar recursos. En diferenciación, permiten personalizar y mejorar experiencia. En enfoque, permiten conocer profundamente un nicho. En cinco fuerzas, permiten analizar proveedores, clientes, sustitutos, competidores y nuevos entrantes.

Sin embargo, los datos solo generan ventaja si tienen calidad, están integrados y se usan para decidir. Acumular datos sin gobierno puede producir costos, riesgos y confusión.

El gobierno de datos (data governance) y la inteligencia empresarial son condiciones para convertir información en ventaja competitiva.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

## Ejemplos aplicados

### Walmart y liderazgo en costos

Una cadena minorista que integra proveedores, inventarios, logística y ventas puede reducir costos y sostener precios competitivos. La tecnología permite prever demanda, automatizar reposición, optimizar rutas y negociar con proveedores. La ventaja no proviene solo del tamaño, sino de la eficiencia informacional y logística.

### Apple y diferenciación

Una empresa puede diferenciarse mediante diseño, marca, ecosistema integrado y experiencia de usuario. La TI permite conectar dispositivos, servicios, aplicaciones, datos y soporte. La diferenciación no está en un componente aislado, sino en la experiencia integrada.

### Aerolíneas y alianzas estratégicas

El codeshare entre aerolíneas requiere integración de sistemas de reservas, disponibilidad, emisión de pasajes, acumulación de millas y atención al cliente. La alianza estratégica depende de Sistemas de Información confiables e interoperables.

### Ferrari y enfoque en diferenciación

Una empresa enfocada en un segmento premium puede utilizar sistemas CRM, comunidades digitales, atención personalizada y servicios exclusivos para sostener una relación diferenciada con clientes. La tecnología acompaña la exclusividad y la experiencia.

### Plataforma digital y amenaza de sustitutos

Una empresa tradicional de educación puede enfrentar sustitutos digitales como cursos en línea, plataformas de aprendizaje o tutoriales personalizados. Para responder, puede desarrollar campus virtual, analítica de aprendizaje, contenidos híbridos y servicios de acompañamiento.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

## Criterios para analizar estrategia competitiva desde TI

Para aplicar estos modelos desde TI, conviene formular preguntas como:

- Qué estrategia competitiva busca la organización.
- Qué tipo de ventaja pretende construir.
- Qué segmento atiende.
- Qué actividades de la cadena de valor son críticas.
- Qué Sistemas de Información sostienen la estrategia.
- Qué datos son necesarios para competir.
- Qué procesos deben automatizarse o integrarse.
- Qué experiencia espera el cliente.
- Qué proveedores son críticos.
- Qué sustitutos digitales pueden aparecer.
- Qué barreras de entrada puede construir la organización.
- Qué riesgos tecnológicos pueden debilitar la estrategia.
- Qué indicadores permitirán medir la ventaja competitiva.
- Qué inversiones en TI son coherentes con la estrategia elegida.

Estas preguntas ayudan a vincular teoría estratégica con decisiones concretas de tecnología.

## Conceptos importantes

- Las estrategias genéricas de Porter se basan en tipo de ventaja competitiva y alcance competitivo.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

- El liderazgo en costos busca eficiencia y menor costo en un mercado amplio.
- La diferenciación busca atributos únicos valorados por el cliente.
- El enfoque en costos aplica eficiencia a un nicho específico.
- El enfoque en diferenciación ofrece valor especializado a un segmento limitado.
- Quedar atrapado en el medio implica no sostener ninguna posición competitiva clara.
- Las cinco fuerzas permiten analizar la estructura competitiva del sector.
- Las TI pueden modificar costos, diferenciación, barreras de entrada, poder de proveedores, poder de clientes, sustitutos y rivalidad.
- Los Sistemas de Información deben alinearse con la estrategia competitiva.
- En mercados digitales, los datos, plataformas, efectos de red y ecosistemas amplían el análisis estratégico tradicional.

### **Preguntas de autoevaluación**

- ¿Qué son las estrategias competitivas genéricas de Porter?
- ¿Cuáles son las dos dimensiones principales del modelo?
- ¿Qué diferencia existe entre liderazgo en costos y diferenciación?
- ¿Qué diferencia existe entre competir en un mercado amplio y competir en un nicho?
- ¿Cómo pueden los Sistemas de Información apoyar una estrategia de liderazgo en costos?
- ¿Cómo pueden las TI sostener una estrategia de diferenciación?

**Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.**

- ¿Qué riesgos aparecen en una estrategia de enfoque en costos?
- ¿Cómo puede la tecnología apoyar el enfoque en diferenciación?
- ¿Qué significa quedar atrapado en el medio?
- ¿Por qué la coherencia estratégica de TI es fundamental?
- ¿Cuáles son las cinco fuerzas competitivas de Porter?
- ¿Cómo pueden los Sistemas de Información reducir el poder de proveedores?
- ¿Cómo puede un CRM ayudar frente al poder de negociación de los compradores?
- ¿Por qué la digitalización puede aumentar la amenaza de productos sustitutos?
- ¿Cómo se relacionan plataformas digitales, datos y ventaja competitiva?