

Texto tomado de:

ANALES DE DOCUMENTACIÓN, N.º 2, 1999, PÁGS. 21-38
**REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DE LA INFORMACIÓN COMO RECURSO
COMPETITIVO DE LA EMPRESA**

Antonio Paños Álvarez*

P.T.E.U. de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias de la Documentación
Universidad de Murcia

LA INFORMACIÓN DEL ENTORNO COMO RECURSO COMPETITIVO

Con respecto a este primer aspecto, Sweeny (1989) afirma que una empresa es más competitiva que otra, cuanto más destaca en la explotación de la información del entorno, es decir, cuanto mayor es su capacidad para explotar tal información en el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.

Por otra parte, como argumenta Stalk (1988) no sólo se trata de disponer de información sobre el entorno, sino de hacerlo antes que los competidores.

A la hora de estudiar la información que la empresa recibe o debe conocer de su entorno, es preciso realizar una precisión. Así con respecto al entorno de la empresa Kast y Rosenzweig (1988) establecen dos niveles de análisis: un ambiente social o general y un ambiente de tareas o específico.

El primero afecta a todas las organizaciones de una sociedad determinada y el segundo afecta a la organización de forma más directa. A la hora de determinar las variables que informan sobre el estado de dicho entorno se debe tener en cuenta dicha distinción, y así se diferenciará una información ambiental general y una información ambiental específica de la empresa.

Según Laudon y Laudon (1991) la primera tiene relación con su entorno remoto, aquél al que la organización no se enfrenta a diario, pero que ha de observar y controlar a fin de identificar los cambios y tendencias que exijan una adaptación de las estrategias de la empresa a medio y largo plazo. En cuanto a la segunda, hace referencia al entorno inmediato de la empresa, los elementos con los que trata a diario, es decir, información sobre clientes, proveedores, competidores y otros.

Siguiendo a Kast y Rosenzweig, la información que le interesa conocer a la empresa sobre el entorno general, es decir, la información ambiental general vendrá determinada por el conocimiento del estado y la evolución de las variables que configuran este flujo de información y que aparecen explicada de forma resumida en la tabla 1.

Con respecto a la información ambiental específica, es decir, aquella que diseña el escenario inmediato en el que se encuentra operando la empresa y que "está formado por las fuerzas más específicas que son importantes en los procesos de

transformación y toma de decisiones de la organización" (Kast y Rosenzweig, 1988, 144) existen distintos puntos de vista.

Así de acuerdo con el profesor Porter (1982) es posible establecer que a la empresa le interesa obtener información sobre cinco variables: los competidores actuales, los competidores potenciales, los clientes, los proveedores y los productos sustitutos.

Por su parte, Duncan (1983) establece también cinco variables: clientes, proveedores y competidores, que coinciden con las enunciadas por Porter y la variables sociopolítica y tecnológica no contempladas por éste. La información sociopolítica se refiere al grado de control estatal sobre la industria, actitud de la política pública hacia el sector y hacia un producto y las relaciones con los sindicatos. En cuanto a la información de carácter tecnológico, se refiere a que la empresa debe estar informada sobre los requerimientos tecnológicos de la propia industria, sus avances, y la mejora y desarrollo de los procesos de fabricación.

Laudon y Laudon (1991) enuncian seis variables, a saber: los clientes, los proveedores, los distribuidores, los financiadores, los reguladores (autoridades públicas) y los competidores.

TABLA 1: INFORMACIÓN AMBIENTAL GENERAL

VARIABLES QUE CONFIGURAN ESTE FLUJO DE INFORMACIÓN	LA EMPRESA DEBE OBTENER INFORMACIÓN SOBRE:
CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes históricos, ideológicos y normas de la sociedad. - Escala de valores sociales
TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel científico y tecnológico alcanzado por la sociedad - Avances físicos y de conocimiento
EDUCATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de alfabetización de la población - Sistema educativo obligatorio y universitario
POLÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de partidos políticos - Grado de centralización del poder
LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> - Consideraciones constitucionales - Naturaleza del sistema legal - Control gubernamental de las organizaciones y sectores de actividad
RECURSOS NATURALES	<ul style="list-style-type: none"> - Naturaleza, cantidad y localización de los recursos humanos y materiales - Condiciones climáticas
DEMOGRÁFICA	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución geográfica, por edad, sexo, renta de la población - Localización áreas urbanas
SOCIOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura de clases sociales - Desarrollo Instituciones Sociales
ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> - Marco económico general - Tipos de organizaciones - Propiedad privada o pública - Sistema bancario - Políticas fiscales - Características del consumo

Fuente: Kast y Rosenzweig (1988, 142).

Como síntesis de estas opiniones se puede resumir que la información ambiental específica será aquella que la empresa capta de su entorno más inmediato en relación con las variables que aparecen en la tabla 2 y cuyo contenido se explica brevemente a continuación.

Sobre los competidores, se debe obtener información sobre aquellas empresas que fabrican productos sustitutos a los nuestros y que por tanto, son susceptibles de acaparar parte de nuestra cuota de mercado.

Los competidores pueden ser competidores actuales, que son aquellos a los que la empresa se enfrenta en el momento actual, y competidores potenciales, que son aquellas empresas que son susceptibles de entrar, a corto plazo, a formar parte de nuestro sector industrial.

Con relación a la variable sociopolítica del sector: se debe recabar información sobre las medidas sociales y el control estatal sobre esta industria, la actitud política pública hacia el sector y hacia su producto y las relaciones con los sindicatos.

TABLA 2: INFORMACIÓN AMBIENTAL ESPECÍFICA

VARIABLES QUE CONFIGURAN ESTE FLUJO DE INFORMACIÓN	LA EMPRESA DEBE OBTENER INFORMACIÓN SOBRE
COMPETIDORES	- Quién son nuestros competidores actuales y potenciales?, Qué Estrategias desarrollan?
FACTOR SOCIOPOLÍTICO	- Control estatal sobre la industria - Actitud política y pública hacia el sector y sus productos - Relaciones con los sindicatos
FACTOR TECNOLÓGICO	- Avances tecnológicos de la empresa y del sector - Nuevos productos y nuevos procesos
PRODUCTOS SUSTITUTOS	- Qué productos compiten con los nuestros, cómo son, a qué precios se venden, dónde se venden? - Grado de satisfacción de los clientes - Distribución de los productos
CLIENTES	- Calidad y precio que reclaman - Necesidades satisfechas e insatisfechas - Quién son nuestros clientes y sus características sociales y demográficas
PROVEEDORES	- Precio y calidad de los suministros - Proveedores actuales y potenciales - Grado de Fiabilidad

Fuente: elaboración propia.

El aspecto tecnológico está constituido por la información sobre los nuevos requerimientos tecnológicos de la propia empresa y de los del sector, en la generación del producto o servicio. También el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos mediante la instrumentación de los avances tecnológicos en la industria.

Con respecto a los productos sustitutos, interesa conocer aquellos que se orientan hacia el mismo consumo o pueden desempeñar la misma función para su destinatario.

Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas del sector pueden marcar rentablemente.

Interesa especialmente recoger información sobre su precio, características, canales de distribución, cuota de mercado y otros.

Con relación a los clientes, compiten con nuestra organización y el resto del sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más

servicios, o haciendo que los competidores rivalicen entre ellos. Por tanto, de ellos, se necesita disponer de información sobre sus intenciones, gustos, necesidades, nivel social, renta, hábitos y otros.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Estas situaciones son también peligrosas para nuestra organización, dado que, proveedores poderosos pueden hacer tambalear un sector incapaz de repercutir los incrementos de costes en sus propios precios, por presiones de los clientes o por fuertes agresiones de la competencia.

Resulta de gran importancia también conocer las posibles decisiones de nuestros proveedores, ya que con ello es posible planificar nuestra política de compras y ventas de forma que las variaciones que unilateralmente realicen nuestros proveedores nos afecten lo menos posible. Es preciso conocer los productos que ofrecen, sus precios, características, canales de acceso, condiciones de pago y otros.

Lo expuesto en este apartado no hace sino confirmar que la información externa es un recurso competitivo de primer orden, toda vez que el adecuado y oportuno conocimiento del entorno general y específico de una empresa favorece la identificación de oportunidades y amenazas. Además la empresa mejorará su competitividad en la medida que sea capaz de desempeñar tal tarea antes que sus competidores. Para ello, resultará clave la determinación de las pertinentes fuentes de información y el diseño y desarrollo de un sistema de información que recoja tales requerimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDREU, RICART Y VALOR (1991): *Estrategia y Sistemas de Información*. Editorial McGraw-Hill, Madrid.
- ANSOFF, H.I. (1965): *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York.
- ANTHONY, R.N. (1965): *Planning and control systems: a framework for analysis*, Harvard Business School, Boston
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, págs. 99-120.
- BUENO CAMPOS, E. (1993): *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización*. Editorial Pirámide, Madrid.
- CLAVER CORTÉS Y GARCÍA BRAVO (1997): "Reflexiones en torno a la dimensión estratégica de las tecnologías de la información en la empresa", *Esic-Market*, nº 95, págs. 63-77.
- CORNELLA, ALFONS (1994): *Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas*. Ed. McGraw-Hill Interamericana España,S.A., Madrid, pág. 71.
- DRUCKER, PETER (1988): "The coming of the new organization", *Harvard Business Review*, Jan-Feb., pág. 45.
- DRUCKER, PETER (1992): "The new society of organizations", *Harvard Business Review*, sep-oct., págs. 95-104.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993): "La organización interna como recurso competitivo", *Papeles de Economía Española*, nº 56.
- FORRESTER, J.W. (1968): *Industrial Dynamics*. MIT Press, Massachusetts.
- GRANT, R. M. (1995): *Dirección Estratégica*, Edit. Cívitas, Madrid.
- INFORME BANGEMANN (1994): *Europa y la Sociedad Global de la Información. Recomendaciones al Consejo Europeo*. Bruselas.
- ITAMI, HIROYUKI (1987): *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge.
- KAST, FREMONT E.; ROSENZWEIG, JAMES E. (1988): *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. Ed. McGraw-Hill Interamericana de México,S.A. México, pág. 141.
- KAYE, D. (1986): "An information model of organization", *Managing Information*, june, págs. 19-21.
- LARA, B. (1992): "Orden y desorden en la empresa", en Gómez-Pallete, F. (editores)

- (1993): *Estrategia empresarial ante el caos*. Rialp, Madrid, págs. 89-121.
- LAUDON, K.C. y LAUDON, J.P. (1991): *Business Information Systems*, Ed. Dryden Press, Orlando.
- LEVITT, L. (1983): "La globalización de los mercados", *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre, págs. 49-64.
- MALONE, T. Y ROCKART, J. (1991): "Computers networks and the corporation", *Scientific American*, Sep., págs. 128-136.
- MARCHAND, D.; HORTON, F. W. (1986): *Infotrends*, John Wiley and Sons, New York.
- MAYER, M.R. (1990): *Information et compétitivité*. La Documentation Française, Paris.
- MCFARLAN, F. W. (1984): "Information technology change the way you compete", *Harvard Business Review*, May-Jun., págs. 98-103.
- MCFARLAN, F.W.; MCKENNEY, J.L.; PYBURN, P. (1983): "El archipiélago de la información: cómo trazar el rumbo", *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre, págs. 8-16.
- MILLÁN PEREIRA, J. LUIS (1993): "Los flujos de información en la economía. Problemas de definición", *Telos*, nº. 34, págs. 104-106.
- MINTZBERG, H. (1983): *La naturaleza del trabajo directivo*. Ariel, Barcelona.
- PORTER, M.E. (1982): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed. CECSA, México, capítulo 1.
- PORTER, M.E. Y MILLAR, V.E. (1986): "Cómo obtener ventajas competitivas mediante la información", *Harvard-Deusto Business Review*, 1º trimestre, págs. 3-20.
- SENGE, PETER (1990): "The leader's new work: building learning organizations", *Sloan Management Review*, Fall, págs. 7-23.
- STALK, G. Jr. (1988): "Time, the next source of competitive advantage", *Harvard Business Review*, jul.-aug., 1988.
- STANAT, RUTH (1990): *The Intelligent Corporation*, AMA, New York.
- SWEENEY, G.P. (1989): *Information and Corporate Growth*. Pinter Publishers, London.