



Contaduría y Administración

ISSN: 0186-1042

revista\_cya@fca.unam.mx

Universidad Nacional Autónoma de México  
México

Domínguez Chávez, Guillermo; Vera Martínez, Jorge  
Comunicación e información como generadores de competitividad  
Contaduría y Administración, núm. 220, septiembre-diciembre, 2006, pp. 207-229  
Universidad Nacional Autónoma de México  
Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Comunicación e información como generadores de competitividad

Guillermo Domínguez Chávez\*  
Jorge Vera Martínez\*\*

## Resumen:

*En este ensayo se busca integrar conceptos que ubiquen a la comunicación y a la información como elementos integradores para la generación de competitividad de una organización; para ello, se intentan retomar elementos para establecer ideas estratégicas de competitividad bajo la guía de los de la comunicación. Asimismo, se distingue entre los conceptos de comunicación e información que, aunque son diferentes, se encuentran relacionados; por una parte se argumenta que la comunicación es un agente de cambio que puede ayudar al logro de los objetivos de una empresa en cosas como imagen corporativa, eficiencia de procesos administrativos, revalorización de la presencia humana en las organizaciones, mejorar relaciones con clientes y mejorar el flujo de información acerca del entorno y la competencia; por otra, se retoma el enfoque de información como producto que tiene la finalidad de proporcionar al usuario información de calidad.*

*De igual forma, se revisa el rol de la comunicación y el de la información a través de tres modelos en administración que se consideran relevantes para la competitividad de las empresas: el proceso administrativo, la cadena de valor y el sistema de información de mercadotecnia. Si entendemos que una ventaja competitiva se logra cuando la empresa integra las actividades de su cadena de valor de formas menos costosas y/o más diferenciadas — y esto lo puede hacer mejorando las relaciones internas, eficientando el acopio de información y superando la transmisión de beneficios superiores a los clientes en comparación con la competencia — entonces la comunicación se revela como una actividad administrativa que puede aportar valor a la organización.*

*Palabras clave: comunicación, información, proceso administrativo, estrategia, organización, competitividad, cadena de valor, sistema de información de mercadotecnia, información como producto.*

---

\* Egresado de la Maestría en Administración (Organizaciones), Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.  
Correo electrónico: [coordinacion@grupogasca.com.mx](mailto:coordinacion@grupogasca.com.mx)

\*\*Profesor Investigador, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Santa Fe. Correo electrónico: [jorge.vera@itesm.mx](mailto:jorge.vera@itesm.mx)

## 1. Introducción

La comunicación y la información en las organizaciones existen desde la propia naturaleza de las mismas; son instrumentos que sirven de soporte a procesos en las empresas y que deben ser ubicadas como parte de los recursos estratégicos. Este trabajo busca integrar los conceptos que puedan definir a la comunicación como elemento integrador para la generación de competitividad de la organización en su entorno.

La administración busca implantar modos eficaces para el mejor aprovechamiento de los recursos en la satisfacción de las necesidades humanas<sup>1</sup>. La función que puede cumplir la comunicación es la de aumentar la productividad eliminando los dobles procesos, asegurando la generación oportuna de información para la toma de decisiones y mejorando el clima social interno.

La comunicación interna en las organizaciones debe ser considerada como un elemento de la planeación estratégica. Al prestar especial atención al mensaje y crear para ello un ambiente propicio en el seno de la empresa se estaría en posibilidad de alcanzar una situación adecuada que ayude, con la participación de los empleados, al logro de los objetivos de la empresa. Muchas empresas tienen aplazada la tarea de lograr con sus empleados una mayor sinergia organizacional. Indudablemente, lograr una inteligente comunicación interna podría permitir un sentido de dirección y de unión entre todas las personas que colaboran.

A pesar de que autores como Porter y Kotler no hablan expresamente de comunicación como elemento de fuerza competitiva, este trabajo intenta retomar elementos para establecer ideas estratégicas de competitividad bajo la mirada de conceptos en comunicación.

Una de las claves para generar fuerzas competitivas con respecto a competidores es reconocer un fin común y regular todas las actividades en función de éste; sin duda, esto supone una comunicación donde cada persona deba conocer lo que conocen los demás y además poseer algún medio para mantenerlos informados sobre los propósitos y progresos<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Sergio Hernández y Rodríguez, *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, p. XV.

<sup>2</sup> Michael Schudson, *The Public Journalism Movement and Its Problems*, pp. 140-41.

## 2. Comunicación e información

Desde este contexto, se hace hincapié en el valor de la comunicación y en el de la información, dos conceptos que de manera obligada deben examinarse para entender sus diferencias debido a que continuamente se confunden ambos, inclusive se llegan a utilizar como sinónimos. Para Paoli<sup>3</sup>, comunicación es el acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado; de igual forma este autor señala que para poder comunicarnos es necesario tener experiencias similares o compartidas que permitan evocar mentalmente un significado. Por otra parte, por información se entiende el conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como guía de su acción<sup>4</sup>. En la información no es necesario tener en común una representación mental. El paso de la información a la comunicación se da cuando a partir de los datos obtenidos del medio ambiente se "ponen en común" con otros de manera que se comparta el mismo significado; es decir, son fenómenos ligados que se complementan.

En este sentido, la comunicación utiliza a la información como una herramienta para lograr una retroalimentación dentro del contexto organizacional por medio de mensajes. De manera general, y a través de la revisión de las definiciones dadas, se puede concluir que, para efectos de este trabajo, la información es un dato nuevo, por lo tanto, no es redundante; asimismo, aumenta el conocimiento, agrega un conocimiento nuevo, diferente y desconocido por el actor de la comunicación. En cambio la comunicación provoca una reacción en el otro; busca modificar comportamientos, representaciones. En general, se observa—como señala Paoli—que aunque son diferentes se encuentran íntimamente ligados.

## 3. Comunicación organizacional y sus implicaciones estratégicas

Las tendencias actuales sugieren que en el futuro las organizaciones serán consideradas, cada vez más, como sistemas procesadores de información. Este enfoque propone básicamente considerar a las organizaciones como entes en continua adap-

---

<sup>3</sup> J. Antonio Paoli. *Comunicación e información, perspectivas teóricas*, p. 11.

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 15

tación de sus sistemas de comunicación (que reúnen, interpretan y envían mensajes) con respecto a las demandas de información asociadas con incertidumbre en sus ambientes<sup>5</sup>.

Como resultado de los avances en las tecnologías de comunicación, actualmente los miembros de las organizaciones reciben y envían un mayor volumen de mensajes y tienen una amplia información a su alcance:

*La comunicación organizacional es aquella que, dentro de un sistema económico, político, social o cultural, se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran y busca abrir espacios para la discusión de los problemas para lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y su productividad<sup>6</sup>.*

La comunicación organizacional se identifica bajo las siguientes ideas. En primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en cualquier organización; desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio. Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio. Por último, la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, y entre la organización y su medio para influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos con el fin de cumplir con sus objetivos<sup>7</sup>.

Zelko y Dance<sup>8</sup> se interesan principalmente por las "habilidades" de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones, por lo que definen a la comunicación organizacional como un fenómeno interdependiente entre la comunicación interna y la comunicación externa (relaciones públicas, ventas y publicidad). Por su parte, Lesikar<sup>9</sup> comparte con esos autores la idea de comunicación

<sup>5</sup> Carlos Fernández Collado, *et al.*, *op.cit.*, p. 134.

<sup>6</sup> Rebeil y Nosnik, citados en María Antonieta Rebeil Corella y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (coordinadoras). *El poder de la comunicación en las organizaciones*, p. 177.

<sup>7</sup> Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel citado en Carlos Fernández Collado y *et al.*, *op.cit.*, p. 120.

<sup>8</sup> Zelko y Dance, citados en Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 21.

<sup>9</sup> Lesikar, citado en *ibid.*, p. 21.

interna y externa, pero añade una tercera dimensión: la comunicación informal de ideas y sentimientos entre las personas de la organización. En cambio Greenbaum<sup>10</sup> percibe el campo de la comunicación organizacional incluyendo el flujo de comunicaciones formales e informales dentro de la organización; prefiere separar las comunicaciones internas de las externas; además, considera el papel de la comunicación como de coordinación de los objetivos personales y de la organización.

Existen múltiples definiciones de comunicación organizacional, pero en las cuales se identifican varios elementos comunes que le dan solidez como un concepto integral que engloba su marco de acción. Así, identificamos que la comunicación organizacional puede ayudar al logro de los objetivos estratégicos de una empresa con base en los siguientes elementos: se da dentro de sistemas políticos, económicos y culturales; el medio ambiente influye en el quehacer de las organizaciones y viceversa; puede modificar las opiniones, actitudes y conductas de clientes internos y externos; apoya para posicionar la imagen corporativa de la organización; es el intercambio de todos los mensajes que fluyen en todos los niveles y direcciones de la organización, así como al exterior; ayuda al logro de la misión y de los objetivos de la organización; lleva a mejorar la imagen entre el público interno y externo; ayuda a eficientar los procesos administrativos; permite empatar las metas organizacionales con las del capital humano; y revaloriza la presencia humana en las organizaciones. La comunicación organizacional puede elevar la productividad al permitir que el personal conozca qué se espera de su trabajo y cómo éste puede impactar en el logro de beneficios comunes.

En este contexto, la comunicación es un instrumento que ayuda a resolver problemas y a crear climas favorables para el trabajo. De esta forma se está ante un paradigma de comunicación organizacional opuesto al que sólo se visualiza como un simple operador de medios bajo un interés directivo dejando de lado las necesidades e intereses de los colaboradores. En la actualidad la comunicación interna debe considerarse como la gran mediadora entre las representaciones de los actores y la realidad organizacional; debe tomar en cuenta la percepción de la realidad de cada persona involucrada en la operación de la organización y preocuparse por rescatar la contribución de la participación de sus miembros. Así, la comunicación organizacional debe centrarse en los elementos que afectan a la productividad.

---

<sup>10</sup> Greenbaum, citado en *ibid.*, p. 22.

#### **4. La comunicación y la información en el proceso administrativo**

De forma breve conviene revisar el proceso administrativo para poder introducir en él la naturaleza estratégica de la comunicación. En suma, con la planeación se determinan los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse; con la organización se pretende distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y establecer las relaciones necesarias; con la dirección y la ejecución el objetivo es que se deben llevar a cabo de forma adecuada las tareas prescritas; y con el control de las actividades se pretende llegar a que las acciones se den según los objetivos establecidos. En cada una de estas etapas se hacen visibles actos de comunicación que invariablemente requieren un manejo común de ideas que hagan sentido en los actores.

Si se utilizan con claridad herramientas de comunicación, y si se entiende que el activo más importante es el capital humano, se podrá lograr un impacto en la rentabilidad de la organización al elevar sus niveles de productividad. Entender a la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro plantea una amplia gama de posibilidades de interacción efectiva, pues es a través de ella que las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que puede posibilitar un desarrollo exitoso de las organizaciones. Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen mediante comunicación; en estos procesos de intercambio se asignan funciones, se establecen compromisos y se encuentran sentidos. Con estas relaciones se pueden interpretar comportamientos, evaluar estrategias y proponer metas de beneficio común.

La comunicación es el proceso vital de cualquier tipo de organización y, sin embargo, ésta se limita, la mayor parte de las veces, a un nivel operativo como la producción de revistas internas, la distribución de mensajes informativos y a la organización de eventos. Si una organización carece de estrategias comunicativas es muy común observar cómo se entorpecen sus procesos al no haber claridad en la ejecución de los mismos; su capacidad de respuesta se retrasa; existe desinformación sobre las políticas organizacionales; además de que se imposibilita una interacción de calidad entre sus públicos.

La información no debe verse como un fin, sino como un hilo conductor que sirva de soporte en todos los procesos de la empresa como uno de sus principales recursos, por lo que la función desempeñada por quienes se dedican a manejar información en las organizaciones debería ser más valorada, de tal forma que se entienda a la información como un elemento de consolidación de las actividades de la empresa.

## **5. La función estratégica de la comunicación y el cambio de la organización**

Las comunicaciones internas colaboran en la creación de compromiso entre sus integrantes y a la cohesión de los valores; se trata de poner a disposición de los empleados aquella información que puede ser de utilidad para su gestión y favorecer la participación. Las comunicaciones externas tienen como objetivo que los clientes y el entorno comprendan lo que la compañía ofrece: generar credibilidad, estar en consonancia con las expectativas de los clientes e integrar las necesidades de los mismos en la oferta de la organización. En este sentido, la comunicación representa una función estratégica en tanto se convierte en un instrumento para el ofrecimiento de valor, entendida ésta como las características favorables que se asocian a un producto o servicio, ayudando a satisfacer las expectativas del cliente. La función estratégica de la comunicación se puede establecer si los mensajes fluyen adecuadamente y si la arquitectura de la organización es acorde para lograr un flujo de información coherente con los objetivos. De tal forma que desarrollar canales para una buena comunicación repercutirá sobre la percepción que en el entorno se tenga de la empresa.

El incremento en la oferta de bienes y servicios que las empresas en su conjunto ofrecen ha desarrollado mercados competitivos que les exigen mejorar sus relaciones de comunicación entre los miembros de la misma con la finalidad de mejorar o reforzar su imagen hacia públicos internos y externos.

Es claro que las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, pero es esencial reconocer que se requiere una evaluación y selección en los mensajes y medios que se vayan a utilizar tomando en cuenta el perfil competitivo, de otra forma las decisiones podrían caer en ideas inadecuadas que generarían fracaso en la comunicación y con ello deterioro de la posición competitiva. Es así como se llega a la consideración de que las empresas grandes en el interior, bajo un proceso administrativo orientado a objetivos y con un clima interno favorable, tienen mejores posibilidades de lograr mayores fortalezas competitivas. Para iniciar un proyecto con miras a establecer un sistema de comunicación organizacional es importante desarrollar una labor de investigación partiendo de entender desde la cultura organizacional, el perfil competitivo, los productos que la empresa ofrece y hasta los mercados donde los oferta.

Los nuevos modelos de comunicación interna exigen una revalorización de aquellos agentes productores de discursos "no oficiales" que habitan en la amplia red tejida por las relaciones informales. La aceptación de esta red como parte integrante y necesaria de la vida organizacional será el primer paso por dar si se desea aprovechar la riqueza de sus canales y transformar su comunicación en una fuerza competitiva.

Las distintas experiencias con relación a los cambios organizacionales permiten detectar que, en muchas ocasiones, las empresas enfrentan estos procesos disgregados de estrategias comunicacionales y en ello va en juego la fuerza competitiva de las mismas. Normalmente, la falta de alineación con la misión, visión y valores se advierte cuando en las organizaciones se pretenden cambios desde perspectivas que se alejan de un análisis sistémico que tome en consideración la interacción de las partes.

El cambio exigido por la inevitable interacción con los competidores lleva a las organizaciones a la adecuación de procesos, como dice Porter: "[...] la intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales<sup>11</sup>". El cambio se debe visualizar considerando a la organización como la interrelación de los procesos de administración de los flujos de comunicación de las actitudes, de las percepciones, de los modos en la toma de decisiones, y de la gente en ello. Cuando un cambio no es comunicado adecuadamente produce pérdida de confianza, incertidumbre, entropía y en consecuencia una baja de la productividad.

Los procesos de cambio dentro de una organización implican transformaciones en sus hábitos de conducta. En este sentido, la función del líder-director es fundamental, constituye la piedra angular del cambio porque es él quien determinará la perspectiva desde la cual se analizará el mismo. Tiene que definir y comunicar las causas que motivaron el cambio para dejar una posición y avanzar a la permanencia exitosa en el mercado. En una organización competitiva este cambio requiere de directrices, estrategias y acciones que consideren las posibles resistencias de su implantación.

---

<sup>11</sup> Michael E. Porter, *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, p. 19.

Para poder generar credibilidad en el cambio, el líder deberá identificar cómo se manifiesta la resistencia natural y esperable a los cambios, el miedo frente a la incertidumbre, conocer y trabajar con las expectativas de los empleados para negociar los nuevos vínculos entre los empleados y la organización. Esto incide en que el cambio sea percibido como una oportunidad y no como un conflicto amenazante. Kurt Lewin sostenía que para completar un cambio las organizaciones deben recorrer tres etapas: descongelamiento del estado de las cosas, movimiento a un nuevo estado y recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo duradero<sup>12</sup>.

## 6. Competitividad sostenible y cadena de valor<sup>13</sup>

### 6.1 Fuentes de ventaja competitiva

En 1985 Michael Porter introdujo el concepto de análisis de la cadena de valor. Al presentar sus ideas, le dio crédito al trabajo que McKinsey había hecho al comienzo de la década de 1980 (sistemas empresariales), en el que consideraba que una empresa era una serie de funciones como mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etcétera, y que la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de estas funciones en comparación con las de la competencia. Con relación a este trabajo, la sugerencia de Porter fue que había que ir más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio, y que era necesario descomponer cada función en las actividades individuales que la constituían como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus interrelaciones.

El punto de partida del concepto del análisis de la cadena de valor Porter lo plasma identificando dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo global en costo y la diferenciación<sup>14</sup>. Este autor enfocó su nuevo concepto, argumentando que el liderazgo en costo bajo o la diferenciación dependía de todas aquellas actividades discretas que desarrolla una empresa y que al mo-

---

<sup>12</sup> Citado en P. Robins Stephen, *Comportamiento organizacional*, p. 564.

<sup>13</sup> Esta sección está integrado con la reflexión a la lectura de las obras fundamentales de Michael Porter, cuyos conceptos encontramos en obras como *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, así como en *Ventaja competitiva*. De esta forma los conceptos resumidos se presentan como una interpretación que pueda orientar la idea central de nuestro estudio para poner en contexto a la comunicación como fuerza competitiva en las organizaciones.

<sup>14</sup> E. Porter Michael, *op. cit.*, p. 51.

mento de separarlas en grupos estratégicamente relevantes la gerencia podría estar en capacidad de comprender el comportamiento de los costos y de los elementos que generan diferenciación<sup>15</sup>. Aunque admite que las compañías han descubierto varios caminos para poder conseguir tales fines, insiste en que sólo hay tres estrategias internamente coherentes mediante las cuales se pueden conseguir superar a otras empresas: liderazgo en costos bajos, diferenciación y enfoque. Las estrategias genéricas fueron suficientes cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva en particular; pero en un mercado de cambios acelerados, los competidores reaccionan y la ventaja original tiende a debilitarse a tal punto que se necesita de nuevas directrices estratégicas.

El primer concepto fundamental tenía que ver con el atractivo relativo de las diversas industrias desde la perspectiva de sus beneficios a largo plazo. Porter plantea que las empresas diferían en función de cinco fuerzas competitivas básicas y su comprensión, lo cual era fundamental para poder desarrollar una estrategia y asegurarse una ventaja competitiva. Mientras que la mejor estrategia para cualquier empresa dependía de sus circunstancias particulares, en general una empresa sólo podía ocupar tres posiciones para poder abordar con éxito las cinco fuerzas competitivas, conseguir aumentar la rentabilidad de sus accionistas y mejorar su competitividad a largo plazo. Finalmente, todo el análisis relativo a las fuentes de ventajas competitivas tenía que realizarse no en el nivel global de toda la compañía, sino en cada una de las actividades que lleva a cabo una empresa a la hora de diseñar, producir, comercializar los productos o servicios; es decir, cada empresa tiene una cadena de actividades que aportan un valor a sus clientes y que es sólo mediante el análisis minucioso y profundo de esta "cadena" una compañía podrá encontrar fuentes de ventaja competitiva sostenible.

La finalidad de la estrategia competitiva de una unidad de negocio en una industria es encontrar una posición desde la cual la compañía pueda defenderse a sí misma de fuerzas competitivas sectoriales o bien pueda influir en ellas a su favor. Estas fuerzas competitivas se pueden resumir en: riesgo de nuevas empresas, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y rivalidad entre empresas<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> "Managing the value chain 2000", en *Harvard Business Review*, Harvard Business School Press editor, 2000.

<sup>16</sup> Michael E. Porter, *op. cit.*, p. 20.

De acuerdo con el pensamiento de Porter, después de analizar el sector industrial, se deberá determinar los factores críticos de éxito para competir en esa industria; algunos ejemplos de factores críticos de éxito, que se podrían encontrar en algunos sectores industriales son: acceso a capital, acceso a materias primas, innovación constante y excelentes medios de distribución. En este sentido, aquellos factores de éxito que la empresa no ha conseguido obtener le llevarán a establecer tanto objetivos estratégicos como planes de acción futuro para lograr así una posición estratégica menos vulnerable. En este punto conviene ubicar la aportación de las estrategias de comunicación en una organización entendiendo que los competidores, bajo el enfoque de Porter, recurren a buscar cómo actuar para contrarrestar las fuerzas competitivas.

## 6.2 Cadena de valor

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio; la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas buscando identificar fuentes de ventaja competitiva<sup>17</sup>. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales; por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Este mismo autor plantea que "La ventaja competitiva no se puede entender considerando la compañía como un todo"<sup>18</sup>; las auténticas ventajas en costos y diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realiza para poder otorgar valor a sus clientes. Asimismo, este especialista sugiere que los directivos han de reconducir el análisis estratégico orientado hacia la cadena de valor para después poder elegir la estrategia que más les convenga.

De igual forma, Porter identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias que constituyen la cadena de valor de todas las empresas. Las cinco primarias son<sup>19</sup>: 1) actividades de logística de entrada relacionadas con la recep-

<sup>17</sup> Michael E. Porter, *Ventaja competitiva, op. cit.*, p. 54.

<sup>18</sup> *Idem*.

<sup>19</sup> *Ibid.*, p. 57.

ción, almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto; 2) actividades operativas relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final; 3) actividades de logística de salida relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores; 4) actividades de *marketing* y ventas relacionadas con el desarrollo de la motivación de los compradores para que distribuyan y compren el producto; y 5) actividades de servicio relacionadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto.

En cuanto a las cuatro actividades secundarias o de apoyo tenemos: 1) actividades de compras relacionadas con la compra de materias primas, suministros y equipamiento; 2) actividades de desarrollo de tecnología relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos; 3) actividades de gestión de recursos humanos; 4) actividades de infraestructura de la empresa como dirección y finanzas. Éstas son actividades genéricas de la cadena de valor, cada categoría genérica podría y debería descomponerse en actividades únicas para cada compañía; cada una de las categorías puede ser vital para conseguir una ventaja competitiva determinada dependiendo de cada industria. Por ejemplo para una Afore (Administradora de Fondos para el Retiro) que se dedica a manejar la inversión de los recursos de trabajadores para su retiro laboral: *marketing* y comisiones y servicio son la clave para conseguir la ventaja competitiva a través de la eficacia de los agentes comerciales y del diseño y precio de la cartera de inversión; mientras que un fabricante de fotocopiadoras, el servicio representa un factor clave a la hora de conseguir una ventaja competitiva. En resumen, las fuentes de ventaja competitiva para cualquier compañía están todas allí, enterradas dentro de su cadena de valor.

Desde la explicación de varios autores que interpretan a Porter, se puede entender que una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos: primero, actividades primarias que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, de logística y comercialización, así como servicios postventa; segundo, actividades de soporte como son las de administración de recursos humanos, de compras de bienes y servicios, de desarrollo tecnológico y de infraestructura empresarial; y tercero, el margen que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por las empresas en el desempeño de las actividades generadoras de valor.

Para estar en posición de establecer la capacidad competitiva se requieren implantar acciones de comunicación que lleven a considerar algunos cambios en las organizaciones para se puedan lograr acciones como las siguientes<sup>20</sup>: construir una cadena de valor con las mismas actividades de la empresa, examinar las conexiones que hay entre las actividades internas con las cadenas de valor para los clientes, identificar aquellas capacidades claves para llevarle satisfacción a los clientes, realizar comparaciones con competidores que permitan evaluar el desarrollo, contrastar la estructura de costos, identificar cómo encaja la cadena de valor en el sistema de valor de la industria y ajustar esta cadena para reaccionar a movimientos de los competidores.

Deberá entonces ser claro para el gerente que las cadenas de valor de las otras empresas de su industria dependerán de cosas como: de la trayectoria de estas empresas, de su perfil competitivo, de sus estrategias y de sus habilidades; adicionalmente, deberá estar consciente que la ventaja competitiva surge tanto de forma interna como externa a la empresa.

### **6.3 Las ventajas competitivas sostenibles**

Las ventajas competitivas —es decir, "el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores"<sup>21</sup>— son transitorias, lo que significa que cada ventaja alberga en sí misma su propia destrucción. Si una empresa es líder en rentabilidad en su industria, atraerá a competidores que buscarán neutralizarla, igualarla o sobrepasarla; muy pocas ventajas podrán mantenerse indefinidamente porque a través del tiempo veremos como van siendo remplazadas por otras.

En algunos terrenos donde las maniobras competitivas se dan más lentamente, algunas empresas logran mantener sus ventajas por un periodo relativamente largo; pero en terrenos dinámicos, el proceso de creación y de erosión de las ventajas se acelera. El papel de los gerentes no debe ser, entonces, dedicarse a buscar unas ilusorias ventajas estáticas inexpugnables, sino construir organizaciones que busquen continuamente nuevas fuentes de ventaja competitiva.

---

<sup>20</sup> *Harvard Deusto Business Review*, 1999. p. 51.

<sup>21</sup> *Ibid.*, p.15.

Decíamos anteriormente que las ventajas se acostumbran definir en términos de posición o de recursos. Con respecto a ventajas de posición "La estrategia de diferenciación está basada en los clientes"<sup>22</sup>, a los que les ofrecemos una calidad superior, mientras que la estrategia del liderazgo en costo está cimentada en nuestra relación con los rivales, es decir, nuestros costos comparados con los de la competencia; esta última estrategia no ofrece claramente una orientación hacia el cliente, mientras que la primera sí lo hace.

Consecuentemente, las estrategias genéricas no se deben analizar aisladamente, lo que hoy en día se recomienda hacer con estos conceptos de costo y calidad es integrarlos bajo el concepto de valor para el cliente; valor para el cliente es la suma de los beneficios percibidos que él recibe, menos los costos percibidos por el cliente al adquirir y usar un producto o servicio; al enfocarnos en el valor para el cliente, empezamos a visualizar a las ventajas de posición como un conjunto de elementos generadores de valor.

Sobre las ventajas de recursos, en el pensamiento de Porter los activos superiores son aquellos recursos tangibles que la compañía ha ido acumulando a través de los años, que generalmente tienen forma física y que se les puede dar un valor económico; en el análisis de la competencia son importantes, pues permiten hacer comparaciones directas con los activos de la competencia como utilización de la capacidad instalada, instalaciones, tamaño de la fuerza de ventas, cubrimiento territorial, costo de las materias primas y las capacidades distintas. Aquí haremos énfasis en las capacidades distintas que, como ventajas de recurso, son toda una mezcla de habilidades y conocimientos que la empresa ha obtenido en el ejercicio de sus actividades al mover sus productos y servicios a lo largo de la cadena de valor usando sus activos en un proceso continuo de aprendizaje.

Las diferencias entre estas capacidades y los activos comunes radica en las siguientes características: en que no son tangibles; en que están tan inmersos dentro de la cultura, sistemas y procedimientos de la empresa; y en que no pueden ser negociados o imitados; asimismo, no se pueden percibir fácilmente, pues su componente principal es el conocimiento y está disperso dentro de por lo menos cuatro dimensiones: 1) las habilidades y conocimientos acumulados por el empleado; 2) los sistemas gerenciales existentes para crear y controlar el conocimiento; 3) el conocimiento involucrado en los sistemas técnicos, incluidos el

---

<sup>22</sup> *Ibid.*, p. 137.

Comunicación e información como generadores de competitividad

software, las redes de bases de datos y los procedimientos formales; y 4) los valores y las normas que establecen qué información debe obtenerse, qué tipo de información es la más importante y cómo se va a utilizar.

Las capacidades distintas son difíciles de desarrollar y, por lo tanto, de imitar. Una compañía puede hacer espionaje para conocer cuál es el hardware, el software y el sistema administrativo de cómputo que utiliza y hasta de los proyectos que tiene su competidor en puerta; pero no puede copiar las capacidades de fondo que tiene su competidor como, por ejemplo, un sistema de logística con procesos que no están a la vista, que involucran la experiencia, las habilidades y el conocimiento de diferentes individuos y unidades que conforman la organización del rival, es decir, el conocimiento de la gente, la forma en que interactúan y se comunican para alcanzar los objetivos; aunque Porter no señala explícitamente de comunicación como elemento de fuerza competitiva, aquí se intentan retomar elementos para hablar de principios estratégicos de competitividad bajo la visión de la comunicación organizacional.

## **7. El recurso de información y el sistema de información de mercadotecnia como generadores de competitividad**

### **7.1 Sistema de información de mercadotecnia**

Un sistema de información de mercadotecnia (SIM) es un "[...] conjunto de procedimientos y métodos para la recopilación, análisis, y presentación de información para su uso en la toma de decisiones<sup>23</sup>". Cada día las empresas enfrentan nuevos desafíos: deben alcanzar niveles máximos de calidad y satisfacción de sus clientes, lanzar nuevos productos, posicionar y consolidar los ya existentes, buscar mayor participación de mercado, y mejorar sus posiciones competitivas. Enfrentar estos retos implica cada día cubrir necesidades de información mayores; aunque la estadística y las tecnologías de información se han desarrollado, generalmente no se cuenta con toda la información que se quisiera, dada la variabilidad e inaccesibilidad de los mercados, al momento de tomar decisiones de negocios. Esta dinámica, ligada a la necesidad de rentabilidad, impulsa a las empresas a requerir más y mejor información, y a diseñar sistemas que les permiten recabarla y manejarla de mejor manera. Para mejorar el proceso de la información

<sup>23</sup> D. Bennett Peter, *Dictionary of marketing terms*, p. 167.

—conseguirla, analizarla y tomar decisiones basadas en ella— se propone desarrollar en las empresas lo que se conoce como un sistema de información de mercadotecnia; según Kotler<sup>24</sup>, los sistemas de información para la mercadotecnia deben constar de cuatro subsistemas que se describen a continuación.

*Subsistema de información interna.* Proporciona ventas, costos, inventarios, entre otros; su misión es recopilar y manejar la información que se genera en el interior de la organización, lo cual ayuda a los gerentes a preparar y adaptar sus planes; esta información puede obtenerse en diferentes fuentes, pero gran parte puede ser proporcionada por el personal de la empresa. Indudablemente, los empleados son importantes en la recolección de información, por ello se debe capacitarlos para que detecten nuevos elementos y estimularlos para que transmitan la información. Algunas compañías tienen sistemas de información de mercadotecnia centralizados para proporcionar informes de desempeño periódico, actualizaciones e informes de los resultados de los estudios. Los gerentes necesitan estos informes rutinarios para la planeación, ejecución y control de las decisiones cotidianas. Si un gerente de ventas llegase a tener problemas con un cliente importante podría necesitar un resumen del estado de cuenta de ventas y beneficios durante el año.

*Subsistema de inteligencia.* Se utiliza para informarse de lo que ocurre en el medio ambiente. Se obtiene información sobre cuestiones relevantes de la competencia como promociones que realizan, precios a los que lanzan sus productos, nuevos productos en desarrollo, modificaciones en las estrategias y nuevos mercados que atacan.

*Subsistema de investigación de mercados.* Recoge, procesa y comunica información concreta. Se refiere a estudios sobre situaciones específicas que tienden a materializarse en exigencias de proyectos individuales. Se trata de realizar estudios para satisfacer necesidades de información específicas sobre los mercados. Asimismo, es la función que vincula a los consumidores con la empresa a través de la información, la cual se utiliza para identificar oportunidades y problemas de mercado para generar, definir y evaluar las medidas de mercadotecnia. La investigación de mercado especifica la información necesaria para resolver problemas de mercado; de igual forma diseña el método para reunir la información, administra y lleva a cabo el proceso de recolección de datos, además analiza los resultados y comunica los hallazgos así como sus implicaciones<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Philip Kotler, *Dirección de marketing*, p. 64.

<sup>25</sup> *Ibidem*, p. 65

*Subsistema científico de administración de mercadotecnia.* Ayuda a analizar, generalmente por medio de modelos analíticos, problemas complicados con objeto de llegar a su mejor solución. Implica un conjunto de datos, modelos, análisis estadísticos y sistemas de información que permiten mejorar las decisiones de mercadeo. Es aconsejable que se disponga de un banco de modelos deterministas, de optimización, simulación, programación, que ayuden a la toma de decisiones comerciales<sup>26</sup>. Las bases de datos deben incluir reportes que permitan al gerente poder evaluar resultados, así como deben desarrollarse de acuerdo con los requerimientos de la gerencia en cuanto a indicadores de gestión.

Los SIM pueden tener varias limitantes. No garantizan que las decisiones que se tomen sean las acertadas dada la calidad de la información con la que se cuenta y las interpretaciones que se hagan de ella. Asimismo, son muy costosos de instalar y requieren un mantenimiento constante de los datos que en ellos se almacenan; también tienden a ser rígidos, por lo que no son flexibles ante situaciones variables y emergencias; sin embargo, es importante resaltar que a pesar de sus limitaciones constituyen una herramienta, que bien implementada, favorecería de forma considerable a una adecuada toma de decisiones.

## 7.2 La información como recurso de competitividad

La información es un recurso estratégico más de la empresa, cuyo personal, medios materiales y económicos son considerados recursos porque generan rendimientos, es decir, son productivos; aunque la información también produce rendimientos debido a que puede revelar alternativas, reducir incertidumbre y develar soluciones<sup>27</sup>. De la misma manera, la información se convierte en un recurso de toda la empresa no sólo de la dirección; los activos intelectuales, a diferencia de los activos físicos, aumentan su valor con el uso<sup>28</sup>, este incremento de valor de la información se relaciona con el aumento que debe originar en el rendimiento de la empresa<sup>29</sup>. Hay dos características del recurso información que le distinguen de otros recursos de la

---

<sup>26</sup> Stephen P. Robins, *op. cit.*, p. 31

<sup>27</sup> Miguel Hornos Barranco *et al.* "La gestión de la información como clave para adquirir ventaja competitiva: Los MIS", en *Alta Dirección*, p. 185.

<sup>28</sup> James Quinn *et al.*, *La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores*, p. 12

<sup>29</sup> Bernabé Escobar, *La evaluación económica de los sistemas de información*, p. 31.

empresa: su intangibilidad — por lo que se hace muy difícil de manejar y gestionar— y su incombustibilidad porque la información no se "gasta", sino que se puede modificar y actualizar con un bajo costo adicional.

Según Cornellá, los principios fundamentales de la filosofía de los recursos de información en la empresa son: la información debe considerarse como uno de los principales recursos de la empresa; la información de la que dispone una empresa, y en particular sus instrumentos de obtención, digestión y proyección de información deberían aparecer en su balance; la información no es patrimonio de las personas ni de los departamentos que la generan, es patrimonio de la empresa en su conjunto, así como todo miembro de una organización debe ser informado, también tiene deberes de informar; la gestión de la información requiere una planificación a escala de empresa, no a escala de departamento, debe estar íntimamente ligada a la estrategia de negocios de la empresa; la información utilizada en una empresa se presenta tanto de manera formal como informal, ambas formas deben considerarse con igual relevancia; las tecnologías de la información no pueden seguir considerándose como meros instrumentos de reducción de costos; en el análisis y diseño de un sistema de información, la importancia debe ponerse en la información más que en los procedimientos tecnológicos; el objetivo del diseño de todo sistema de información debe satisfacer las necesidades de información del usuario<sup>30</sup>.

Algunos autores identifican la información como un producto, además, se alerta que la mayoría de las empresas gestionan la información erróneamente porque se centran en los sistemas y en el ciclo de vida de los equipos cuando deberían hacerlo en sus contenidos<sup>31</sup>. Para que la información sea gestionada como un producto ha de seguir varios estadios: conocer las necesidades de información de los empleados, gestionar la información como un producto de un proceso de producción que tiene un ciclo de vida y, por último, designar a un responsable gestor de producto de información que coordine los procesos de información y sus productos resultantes. Asimismo, el enfoque de información como producto tiene la finalidad de proporcionar al usuario una información que sea de calidad. Los usuarios tienden a evaluar que un información tiene calidad cuando se reúnen las siguientes características<sup>32</sup>:

---

<sup>30</sup> Alfonso Cornellá, *op. cit.*, p. 155.

<sup>31</sup> Lee Wang Pipino y Strong, citados en Richard Wang *et al.*, "Gestionar la información como producto", en *Harvard-Deusto Business Review*, p. 51.

<sup>32</sup> *Ibid.*, p. 53.

Comunicación e información como generadores de competitividad

calidad intrínseca (precisión, objetividad, credibilidad), calidad de accesibilidad a la información (accesibilidad, facilidad de tratamiento, seguridad), calidad contextual de la información (relevancia, valor agregado, puntualidad, carácter completo, cantidad de información) y calidad representativa de la información (interpretabilidad, facilidad de comprensión, representación concisa y coherente).

En muchas ocasiones los departamentos de tecnologías de información se preocupan demasiado por la calidad del sistema de entrega y sus componentes en vez de optimizar la calidad del producto de información. Para que se logre esto último, se necesita un conocimiento profundo de las necesidades de información y los criterios de calidad del usuario. Indudablemente, adoptar un enfoque de información como producto mejora la comunicación interna, las actividades son más eficientes y repercute en la mejora de la rentabilidad, competitividad y la posición en el mercado. Aceptar la información como un proceso de producto implica que este proceso ha de estar bien definido y controlado.

## **8. Conclusiones y trabajos a futuro**

Después de la revisión de los conceptos que integran este trabajo podemos decir que la información se obtiene, se procesa y se emplea de forma parecida a como se explotan los recursos tradicionales de las empresas. De la misma forma consideramos que no se adquiere un recurso si no es con la idea de utilizarlo, no tiene sentido recopilar información si no es para utilizarla en toma de decisiones. Por otra parte, si no se considera a la información como un recurso valioso y costoso, el resultado puede ser que nadie se preocupe por manejarla adecuadamente, pues nadie se consideraría responsable de su gestión, por lo que perdería su valor estratégico.

Los empleados que forman parte del circuito informativo de una empresa resultan más productivos para la organización<sup>33</sup>. Compartir información no es sólo enviarla, sino generarla; se trata de que la información fluya, así es como al interior se puede generar valor y se pueden ir generando ventajas competitivas a través de un mejor aprovechamiento vinculando el trabajo diario de los colaboradores al resultado de la empresa.

---

<sup>33</sup> Roberta Yafie, "Compartir el informe trimestral", en *Harvard Deusto Business Review*, 1999.

Aquí es donde nuestro discurso sobre la comunicación como fuerza competitiva de la organización encuentra su verdadera dimensión: si entendemos que una ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de formas menos costosas y mejor diferenciadas que sus rivales y, por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades de valor agregado, la comunicación interna surge como una actividad administrativa que puede aportar valor a la organización al servir como elemento de enlace de las actividades.

Una fuente de fuerza competitiva está en dotar a los niveles inferiores dentro de la estructura organizacional de la información necesaria para tomar decisiones en el momento que se requiere. Esto se logrará si los mensajes fluyen adecuadamente y si la arquitectura de la organización está acorde para lograr una comunicación que esté integrada con sus objetivos. Las comunicaciones internas ayudan a crear compromiso por parte de los integrantes y la cohesión de los valores que forman parte de la cultura; se trata de poner a disposición de los empleados aquella información que puede ser de utilidad para su gestión y favorecer la participación.

Sin duda, las empresas con mejores estándares de servicio le otorgan a la comunicación importancia estratégica; se comunica internamente para motivar a sus empleados manteniéndolos al tanto de los éxitos y fracasos de la organización para asegurar que las metas sean bien comprendidas por todos. Asimismo, es imprescindible desarrollar canales para una buena comunicación, pues repercutiría en la imagen que el entorno tiene de la empresa; por lo tanto, el desafío de las empresas es comprender que la inversión en un "intangibles" como la comunicación devuelve beneficios que ayudan a construir las percepciones que los distintos públicos, tanto internos como externos, tienen de ellas.

Nuestro trabajo abre la posibilidad para resaltar muchos de los conceptos de la administración relacionados con comunicación como capital intelectual, *benchmarking*, servicio a clientes, inteligencia emocional y *outsourcing*, entre otras, para que puedan ser aun más valorados. Asimismo, la aportación de este trabajo es una integración de nociones básicas de dos disciplinas: comunicación y competitividad (administración estratégica); de aquí que el enfoque que presentamos de ambos temas tal vez resulte muy general; posteriormente, profundizaremos en alguno de ellos.

Comunicación e información como  
generadores de competitividad

En la construcción de este trabajo se argumenta que la comunicación bien utilizada en las empresas generará competitividad para las mismas, con base en esta idea y tomando como punto de partida teórico este documento, y bajo una óptica empirista, para un futuro se propone plantear una investigación que intente contrastar la hipótesis de que a mayor grado de eficiencia interfuncional de comunicación de la organización (dimensión independiente) se encontrarían empresas que han logrado mayor competitividad y, por tanto, que arrojen mejores indicadores de este tipo (dimensión dependiente). Aquí el reto consiste en plantear formas operacionales para medir las variables que pudieran integrar estos dos constructos; posteriormente, se recabarán datos que permitan realizar la corroboración empírica.†

## Referencias

- ALIN, Frédéric, Denis Lafont y Jean-Francois Macary, trad. Amadeus Brugués. *El proyecto intranet*, Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- ARIAS COELLO, Alicia e Isabel Portela Filgueiras, "Sistema de información y sistema de calidad: relación y dependencia en las organizaciones empresariales", en *Documentación de las ciencias de la información*, No. 20, Madrid, 1997.
- BENNETT, Peter, *Dictionary of marketing terms*, 2a. ed., American Marketing Association, Chicago, USA, 1995.
- CORNELLÁ, Alfonso, *Los recursos de información: ventaja competitiva de las empresas*, Mc Graw-Hill, Madrid, 1994.
- ESCOBAR, Bernabé. *La evaluación económica de los sistemas de información*, Universidad de Sevilla. Sevilla, 1997.
- FERNANDEZ COLLADO, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 1991.
- FERNÁNDEZ LÓPEZ, Javier, *Gestionar la confianza*, Financial Times/Prentice Hall, Madrid, 2002.

- Harvard Business Review*, "Managing the value chain 2000", Press editor, 2000.
- Harvard Deusto Business Review*, No. 90, noviembre-diciembre, Ediciones Deusto, Bilbao, 1999.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, Mc Graw Hill, México, 2002.
- HORNOS BARRANCO, Miguel, Francisco Araque Cuenca y María del Mar Abad, "La gestión de la información como clave para adquirir ventaja competitiva: los MIS", en *Alta Dirección*, No. 199, mayo, Barcelona, 1998.
- KOTLER, Philip, *Dirección de marketing*, Pearson Educación, México 2002.
- MARTÍNEZ DE VELASCO ARELLANO, A. en Carlos Fernández Collado *et al.*, "Capítulo 3, Escuelas del comportamiento organizacional", *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México 1991.
- PAOLI, J. Antonio, *Comunicación e información: perspectivas teóricas*, Trillas-UAM, México, 1990.
- PORTER. Michael E., *Ventaja competitiva*, CECSA, México, 1998.
- *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, México, 2000.
- QUINN, James, Philip Anderson y Sydney Finkelstein, "La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores", en *Harvard Deusto Business Review*. No. 75, noviembre-diciembre, Ediciones Deusto, Bilbao, 1996.
- REBEIL, Ma. Antonieta et al., (coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés Editores y la Universidad Iberoamericana, México, 1998.
- ROBINS, Stephen, P. *Comportamiento organizacional*, 10a. ed. Pearson Educación, México, 2004.

Comunicación e información como  
generadores de competitividad

SAYAGO, Leonardo Enrique, *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*.

SCHUDSON, Michael, "The Public Journalism Movement and Its Problems", en Doris A. Graber, Denis Mcquail, Pippa Norris (eds.), *The Politics of News. The News of Politics*, Washington (DC), Congressional Quarterly, 1998.

WANG, Richard, Yang Lee, Leo Pipino y Diane Strong, "Gestionar la información como producto", en *Harvard Deusto Business Review*, No. 90, noviembre-diciembre, Ediciones Deusto, Bilbao, 1999.

YAFIE, Roberta, "Compartir el informe trimestral", en *Harvard Deusto Business Review*, No. 89, marzo-abril, Ediciones Deusto, Bilbao, 1999. ©