

Estrategias competitivas básicas

21

MANUAL

ESTRATEGIAS

EDICIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

DIRECCIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

En la elaboración de este documento ha participado la Escuela de Negocios FUNDESEM

© 2008 DE ESTA EDICIÓN

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Alcoy (CEEI Alcoy)
Plaza Emilio Sala, 1
03801 Alcoy (Alicante)

DISEÑO

Debase Estudio Gráfico

MAQUETACIÓN

17:30 Diseño

DERECHOS RESERVADOS

Queda rigurosamente prohibido, según autorización escrita de los titulares de Copyright, bajo una sanción establecida por Ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía o tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante préstamo público.

Este Manual se ha editado gracias al apoyo prestado por el IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria de la Generalitat Valenciana) a través del Convenio singular de colaboración para el desarrollo del Programa de Asistencia al Emprendedor.

Manual 21

Estrategias competitivas básicas



CEEI
COMUNIDAD
VALENCIANA
CENTROS EUROPEOS DE
EMPRESAS INNOVADORAS

www.redceei.com
www.emprenemjunts.es

Financiado por:



GENERALITAT
VALENCIANA

IMPIVA



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013.



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro



Índice

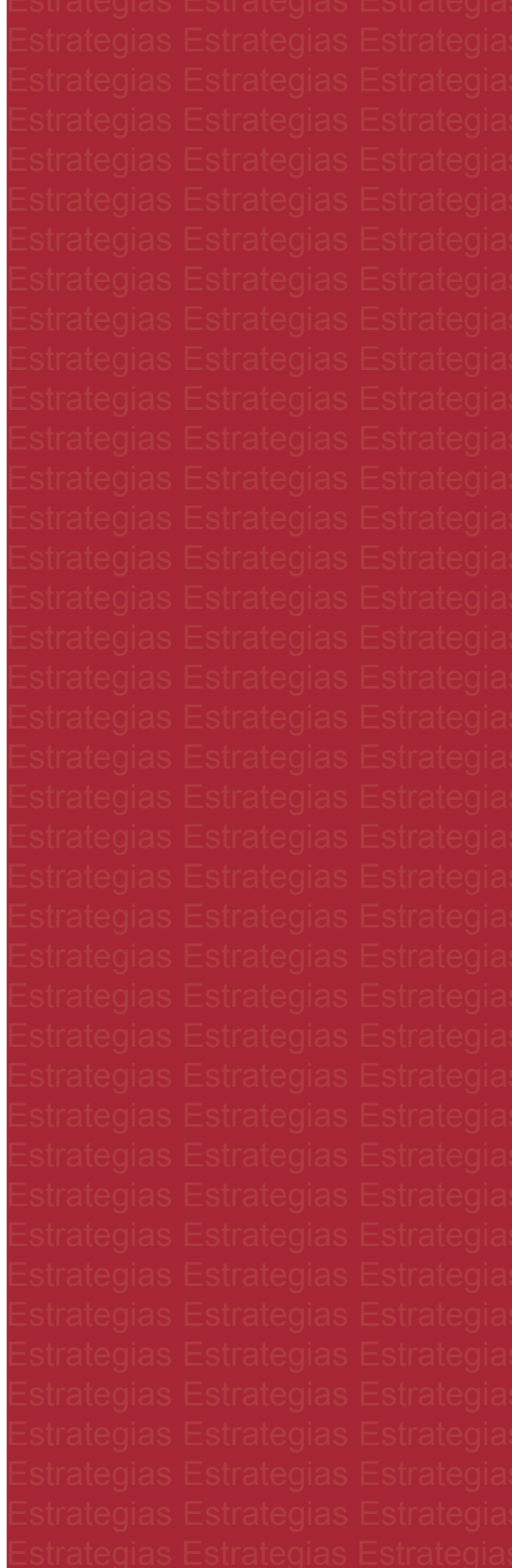
e c i p u j | Índice

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS MANUAL DEL TÉCNICO	6
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 ESTRATEGIAS PARA LA VENTAJA COMPETITIVA	8
2. COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA	11
2.1 EL ÁMBITO O CAMPO DE ACTIVIDAD	11
2.2 LAS CAPACIDADES DISTINTIVAS	12
2.3 LAS VENTAJAS COMPETITIVAS	12
2.4 SINERGIAS	12
3. CADENA DE VALOR	14
3.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS	16
3.2 ACTIVIDADES SECUNDARIAS / APOYO	16
4. ESTRATEGIAS GENÉRICAS	17
4.1 LIDERAZGO EN COSTES	18
4.1.1. EFECTO EXPERIENCIA	19
4.1.2. VENTAJAS	19
4.1.3. RIESGOS	20
4.2 DIFERENCIACIÓN	20
4.2.1. VENTAJAS	21
4.2.2. RIESGOS	21
4.3 SEGMENTACIÓN O ENFOQUE	22
4.3.1. VENTAJAS	22
4.3.2. RIESGOS	23
4.4 ESTRATEGIAS INTEGRADAS (DIFERENCIACIÓN Y BAJO COSTE)	23
4.4.1. RIESGOS	23
4.6 CRITICAS A LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS	23
5. ESTRATEGIAS A LO LARGO DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA	24
5.1 INTRODUCCIÓN / SITUACIÓN EMBRIONARIA	25
5.2 CRECIMIENTO / DESPEGUE	26
5.3 MADUREZ	26
5.4 DECLIVE	26
6. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	28
6.1 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO ACTUAL	28

ε ο ι ρ υ | Índice

6.2 ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS	28
6.3 ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN Y DESARROLLO DE MERCADOS	29
6.4 DIVERSIFICACIÓN	29
7. CRECIMIENTO INTEGRADO	30
7.1 INTEGRACIÓN VERTICAL	30
7.1.1. VENTAJAS	31
7.1.2. INCONVENIENTES	31
7.2 INTEGRACIÓN HORIZONTAL	31
8. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIA	32
8.1 LÓGICA - MATRICES DE PORTAFOLIO	33
8.1.1. MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)	33
8.1.2. MATRIZ ARTHUR D. LITTLE (ADL)	34
8.1.3. MCKINSEY – GENERAL ELECTRIC	35
8.1.4. CRÍTICAS A LAS MATRICES	36
8.2 SISTEMA DE VALOR	36
8.3 ENCAJE CULTURAL	36
8.4 CICLO DE LA ORGANIZACIÓN	37
9. RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS Y DINÁMICA COMPETITIVA	38
9.1 MODELO DE COMPETENCIA ENTRE RIVALES	38
9.2 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	39
9.3 MOTORES DE LAS ACCIONES COMPETIDORAS Y LAS RESPUESTAS	39
9.4 PROBABILIDAD DE UN ATAQUE	39
9.5 PROBABILIDAD DE UNA RESPUESTA	40
9.6 DINÁMICA DE LA COMPETENCIA	40

ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS
BÁSICAS



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

La estrategia competitiva constituye una de las principales herramientas al alcance de la empresa en su búsqueda del crecimiento, indistintamente de su tamaño. Es cierto que en la PYME, por su sistema de dirección, este proceso es intencional, y no esta institucionalizado. Es por este motivo que debemos considerar la oportunidad que supone el diseñar una estrategia competitiva que mejore y refuerce las habituales características de estas empresas (flexibilidad, agilidad en las operaciones, implicación de los RRHH y estructura organizativa simple).

El modulo está estructurado en tres bloques. El primero analiza los componentes de la estrategia. El segundo comienza con la identificación de las actividades que generan valor mediante la cadena de valor y las distintas tipología de estrategias - Estrategias genéricas, Estrategias a lo largo del ciclo de vida de la industria, Estrategia de crecimiento y Crecimiento integrado. En el tercer bloque analizamos la evaluación de la estrategia y la rivalidad entre las empresas y dinámica competitiva entre los actores del mercado.

01

INTRODUCCIÓN

El término estrategia proviene del vocablo griego stratego (unión de stratos - ejército y ago que es una antigua palabra que hace referencia al liderazgo) y hace referencia al arte del general para conseguir el éxito en las batallas.

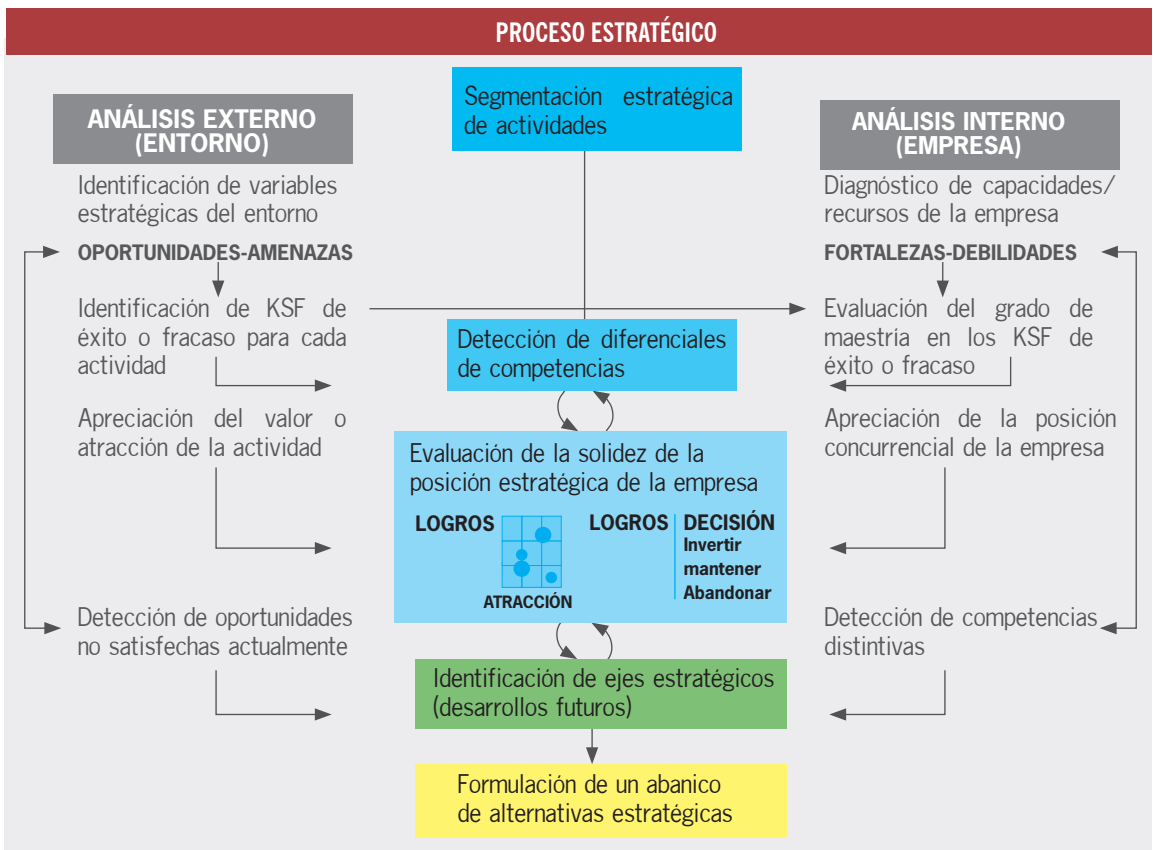
Es en la década previa a la crisis energética de 1973 cuando la literatura empresarial vio florecer las aportaciones centradas en la planificación estratégica como elemento vertebral del proceso estratégico. Se partía de un enfoque estático, un presente al que se aplicaban la extrapolación de tendencias conocidas, el futuro como una evolución del pasado. Sobre esta base se analizaban las amenazas y oportunidades que presentaba el entorno frente a los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este.

Es a partir de 1975 cuando se desarrolla el concepto de Dirección Estratégica, disciplina básica para hacer frente a los cambios radicales y estructurales del entorno como el que se acababa de sufrir con la crisis energética. El enfoque buscado a partir de ahora es la formulación, aplicación y control de ejecución de la estrategia. Este es un proceso interactivo entre la empresa y el entorno en el que se busca un planteamiento de misión y objetivos a largo plazo. Para conseguir los objetivos se deben movilizar los recursos internos y cercanos a la empresa y establecer políticas operativas a corto plazo. Es el medio que tiene la empresa pequeña y mediana de ganar competitividad mediante la gestión y aprovechamiento de los múltiples desequilibrios que se generarán a lo largo del ciclo de vida de una industria.

1.1 ESTRATEGIAS PARA LA VENTAJA COMPETITIVA

El proceso estratégico engloba las decisiones encaminadas a la movilización de recursos y capacidades de la empresa, para asignarlos de manera que colaboren coordinadamente al logro de objetivos. Tiene como objetivo analizar el impacto que tendrán las decisiones que tomamos. Está basado en el análisis y planificación de actividades en base a información interna y del entorno. No consiste en adivinar el futuro sino anticipar el curso de acción por parte de la empresa para que este le sea más favorable. A continuación se detalla un esquema general del proceso estratégico.

El proceso comienza con una segmentación de las actividades/unidades de negocio en las que la empresa opera. Una actividad deberá considerarse como un segmento estratégico específico si los factores clave de éxito son distintos de las otras actividades en las que opera. De esta forma, la comercialización de un mismo producto con una misma tecnología pero para un segmento de mercado mayorista puede considerarse como un segmento estratégico distinto de la comercialización minorista ya que el éxito en cada una de estas actividades está basado en factores diferentes.



KSF (Key Success Factor): Factor clave para el éxito

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS BÁSICAS

Una vez realizada la segmentación se pasa al análisis interno y externo. Una de las herramientas clásicas utilizadas es el DAFO que nos permite poner en contexto el análisis interno de la empresa y externo o del entorno.

(Ver el módulo sobre Diagnóstico de la Posición Competitiva para mayor información sobre la formación del DAFO)

DAFO	
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Servir grupos de consumidores adicionales • Entrar en nuevos segmentos o mercados • Expandir líneas de productos para aumentar el target de clientes • Diversificar hacia productos relacionados • Integración vertical (Aguas arriba o aguas abajo) • Caída de barreras al comercio en mercados externos • Autocomplacencia entre marcas rivales • Crecimiento del mercado más rápido • ¿Otros? 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Entrar de competidores extranjeros de bajo coste • Ventas crecientes de productos sustitutivos • Ralentización del crecimiento del mercado • Subida de las tasas de cambio o de política de comercio • Encarecimiento de los requerimientos regulatorios • Vulnerabilidad a recesiones o ciclos de negocio • Poder de regateo creciente en clientes o proveedores • Cambios en necesidades de compradores o en gustos • Cambios adversos demográficos • ¿Otros?
DAFO	
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Posición estratégica poco clara • Activos obsoletos • Rentabilidad inferior • Falta de talento y profundidad del management • Falta de competencias y habilidades principales • Pobre registro en implantación de estrategias • Problemas operativos internos • Pérdida de capacidad de I+D • Línea de productos demasiado estrecha • Débil imagen en el mercado • Débil red de distribución • Recursos/conocimiento de marketing por debajo del mercado • Incapacidad de financiar cambios en la estrategia • Costes totales/relativos superiores a la competencia • ¿Otros? 	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Competencias principales en áreas clave • Recursos financieros adecuados • Buena imagen entre compradores • Reconocido líder del mercado • Áreas funcionales bien concebidas • Acceso a economías de escala • Aislamiento de presiones competitivas • Tecnología propietaria • Ventajas de coste • Campañas de publicidad superiores • Habilidades en la innovación en productos • Management adecuado • Ventaja en la curva de experiencia • Capacidades de producción superiores • ¿Otros?

1. Acrónimo resultante de la primera letra de las áreas analizadas: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)

Fuente: Elaboración propia

02

COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA

2.1 EL ÁMBITO O CAMPO DE ACTIVIDAD

Hace referencia a la solución de valor ofertada a los consumidores. Abell definió que una unidad estratégica es una combinación de tres elementos:

- **Qué clase de producto o servicio.** Cuales son las funcionalidades ofrecidas a los consumidores. Es el valor añadido, el beneficio operativo que buscan con el producto. Hay que definirlo siempre en términos de qué necesidad específica satisface
- **Para qué mercado.** A qué tipo de clientes va dirigido y cómo se les puede contactar o hacerles llegar el producto.
- **Con qué tecnología fabricarlo.** Como puede hacerse realidad el producto, qué tipo de funcionalidades tendrá y con qué base tecnológica.

Con estas posibilidades se pueden tomar decisiones alternativas que producen múltiples combinaciones en el mercado. En ese amplio abanico la empresa debe definir si quiere especializarse en una determinada combinación de producto/mercado/tecnología o convertirse en un generalista con una amplia gama de producto para un mercado amplio con una tecnología específica. Por ejemplo, si quiere estar en punta de innovación en tecnología, con marca reconocida y valorada por el consumidor (aspiradores DYSON), o prefiere ser un proveedor de bajo costo con marca blanca para otros distribuidores (Linea First Line de Carrefour)

Otra decisión es la definición de una oferta concentrada o diversificada o si crecerá mediante la expansión a nuevos mercados o la diversificación mediante nuevos productos. En definitiva la empresa define a que quiere dedicarse, cual va a ser el centro de su operativa y su área de especialización.

2.2 LAS CAPACIDADES DISTINTIVAS

Con las capacidades distintivas nos referimos a los medios materiales o intangibles que tiene la empresa para llevar a cabo esa estrategia. Los medios tangibles son adquiribles fácilmente y, por tanto, imitables. Normalmente los medios intangibles están protegidos con patentes o son exclusivos de una determinada operativa (Fruto de la cultura y habilidades del equipo de la empresa). Estas habilidades o "competencias distintivas" pueden ser:

- **“Saber”**: combinación de conocimientos técnicos, científicos, organizativos y directivos.
- **“Saber hacer”**: experiencia y aprendizaje.
- **“Saber vivir”**: comportarse para que la organización funcione.

Son el resultado de características del personal (selección, formación y dirección) o de los métodos de trabajo y tecnologías utilizadas. También las capacidades distintivas pueden estar basadas en la organización y el sistema de valores reinante. En definitiva la decisión que debe tomar la empresa es si cuenta con alguna capacidad que le posibilita llevar a cabo una actividad de forma superior a los competidores.

2.3 LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

La capacidad de la empresa de adaptarse en el tiempo y a tiempo marca su poder de supervivencia (competitividad). Una empresa será competitiva cuando es capaz de generar sistemáticamente alguna

clase de ventaja competitiva. Este concepto se define como:

“Aquello que hace que sus productos o servicios ofertados se les atribuya en el mercado un valor superior frente a los presentados por la competencia”

La ventaja competitiva resulta de la explotación o del aprovechamiento adecuado de alguna capacidad distintiva (recurso y/o competencia).

Por tanto puede ser ventajas competitivas:

- Convertirse en un productor de bajo costo
- Hacer el mejor producto que se fabrica (ABB)
- Dar al cliente el mejor valor por su pago
- Desarrollando un producto que se convierta en el estándar de la industria
- Desarrollando tecnología de la cual se es propietario
- Trayendo productos al mercado mas rápido que competidores
- Economizar el dinero del cliente (Supermercados Dia)
- Proveer un servicio al cliente superior (El Corte Ingles)
- Dar realce al resultado que el cliente obtiene
- Proveer localizaciones mas convenientes
- Hacer un producto mas fiable y duradero (Duracell)

2.4 SINERGIAS

El concepto lo definió Ansoff con su clara sentencia: $2 + 2 > 4$ en la que indica que la unión de factores proporciona un output mayor que la explotación de los factores por separado.

La sinergia es la búsqueda de complementariedades positivas entre las tareas que constituyen la actividad de la empresa.

A continuación se detallan algunos tipos de sinergias:

- Sinergia de ventas. Cuando distintos productos o áreas de negocio utilizan los mismos canales de distribución, equipo de ventas o comparten gastos de publicidad y promoción.
- Sinergia de inversión. Cuando se utiliza una misma planta para la fabricación de distintos productos, se comparten maquinaria y herramientas o se utilizan tecnologías relacionadas.
- Sinergia de dirección. Cuando se aprovechan las capacidades de un equipo directivo para gestionar simultáneamente varios negocios.
- Sinergia de operaciones. Es el resultado de una mayor utilización de la capacidad instalada, una base más amplia de reparto de gastos indirectos de fabricación, unos lotes de compra más extensos o como consecuencia de una mayor eficiencia en los procesos compartidos.

Existen sinergias positivas (complementariedades positivas) pero también existe sinergias negativas en la que la unión de los factores puede suponer una canibalización o reducción del output final.

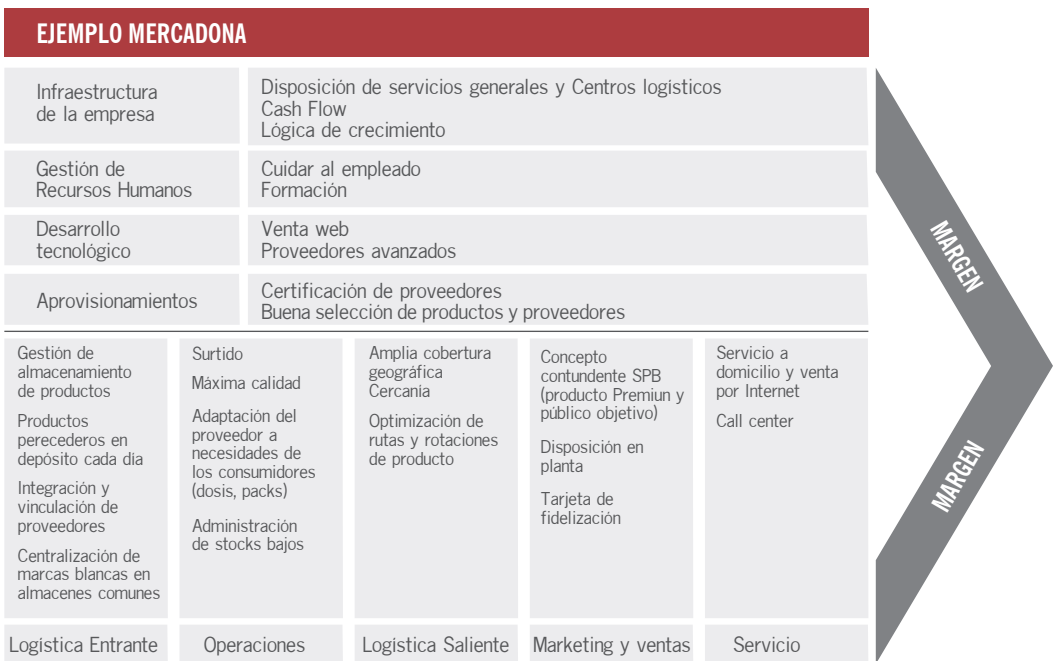
03

CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite identificar las habilidades críticas para conseguir ventajas estratégicas sostenibles. Nos permite analizar las actividades de la empresa de forma individual y en su conjunto, identificando las interacciones que existen entre las actividades y como contribuye cada elemento de la empresa a la generación de valor. Si la empresa es capaz de generar valor obtendrá un margen, es decir que los clientes de la empresa estarán dispuestos a pagar por el producto más de lo que sus factores de producción han costado y permitirán un beneficio.



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS BÁSICAS



Fuente: Michael E. Porter, «Competitive Advantage», The Free Press, Nueva York, 1985; versión castellana, CECSA, México D.F., 1987, pág. 55 y elaboración propia.

La cadena de valor desagrega las nueve actividades principales en dos grupos unas primarias y otras consideradas de apoyo.

3.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Están relacionadas con la creación física del producto, su venta y su distribución al consumidor, a su engloban las siguientes subactividades:

- **Logística interna:** comprende las actividades relacionadas con el almacenamiento, y el transporte de materiales dentro de la fábrica.
- **Operaciones:** están relacionadas con la transformación, por ejemplo operaciones de mecanizado, de ensamblado, o de planificación y control de la producción (Dirección de Operaciones).
- **Logística externa:** actividades relacionadas con el almacenamiento y la distribución de los productos terminados a los clientes.
- **Marketing/Ventas:** engloba actividades relacionadas con el estudio de mercados, la publicidad o la promoción.
- **Servicio:** comprende la instalación y puesta en marcha del producto así como su posible reparación. Cuando los proyectos son complejos exigen que el cliente sepa cómo utilizarlos (por ejemplo el software).

3.2 ACTIVIDADES SECUNDARIAS/APOYO

Son actividades vinculadas al medio estructural en el que se desarrollo el proceso de la empresa.

- **Abastecimiento:** comprende actividades relacionadas con la compra de materias primas así como de activos (maquinaria, equipos de oficina...).
- **Desarrollo de tecnología:** son actividades en general relacionadas con la mejora del producto o del proceso. Se suelen desarrollar en departamento de I+D.

- **Gestión RRHH:** relacionadas con la búsqueda y selección del personal, su contratación y su compensación (económica y no económica como vacaciones, horarios...).

- **Infraestructura:** abarca la administración general, contabilidad, finanzas, y gestión de la calidad.

De esta forma se busca contemplar a la empresa como un conjunto de actividades enlazadas, cada una de las cuales va contribuyendo sucesiva y proporcionalmente a la formación del valor total del producto que se pretende recuperar con su venta en el mercado. La comprensión de que partes son esenciales desde la perspectiva del comprador para la generación de valor, es esencial para identificar las actividades a diferenciar y por tanto para generar ventaja competitiva.

Este concepto de cadena de valor es igualmente adaptable al ámbito del sector. Este está formado por la composición de cadenas de valor de las empresas y existen vínculos entre las empresas que pueden ir modificando el nivel de competitividad de las empresas y también del propio sector. Es esta visión dinámica de la cadena de valor la que mejora la posición competitiva. La empresa deberá por tanto establecer cambios en la cadena de valor que van a satisfacer más a los clientes y consumidores.

04

ESTRATEGIAS GENÉRICAS

El concepto de ventaja competitiva no es concepto estático sino que ha ido evolucionando a medida que la dirección estratégica se ha ido consolidando como disciplina.

La estrategia competitiva establece como construir y defender una ventaja competitiva sostenible que permita obtener beneficios empresariales que perduren a largo plazo.

Algunas de las principales conclusiones de Michael Porter en su famoso artículo ¿En que consiste la estrategia? como clave para conseguir la ventaja competitiva son:

- La posición competitiva ha de ser sostenible para toda la empresa. No debe ser un factor coyuntural o que genere tensiones entre las distintas áreas funcionales.
- Una estrategia supone principalmente elecciones y de ahí se derivan canjes muy claros y alternativas con respecto a los competidores. Elegir una estrategia significa renunciar al resto de ellas.
- La ventaja competitiva surge de la integración de todas las actividades de la compañía, es un proceso agregativo en el que cada pieza del engranaje tiene su función. Las ventajas sostenidas se derivan de todo el sistema de actividades y no de sus partes individuales.

- La efectividad operativa (ejecutar correctamente las operaciones) es un factor dado, pero no puede ser considerado una ventaja competitiva. Es un factor necesario pero no suficiente.

Resumiendo, una unidad de negocio contará con una ventaja competitiva, en un determinado producto o servicio, cuando sea capaz de crear un diferencial entre el valor percibido por dicho producto (WTP) y el coste de su producción y distribución, con respecto al binomio valor percibido/precios de sus competidores.

Existen dos formas de crear dicho diferencial: incrementando el valor percibido a la vez que los costes se mantienen a niveles competitivos, o reduciendo los costes con un nivel aceptable de valor percibido. Cualesquiera que sean las competencias distintivas que persiga la unidad de negocio, deben serle útiles en alguna de estas dos formas genéricas de crear ventajas competitivas.

Estos dos caminos de conseguir la ventaja competitiva son la base de las conocidas como estrategias genéricas de Porter.

WTP: Willingness to pay. Disposición a pagar por parte de un consumidor.

TIPOLOGÍA DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS		
ORIGEN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS		
	INDUSTRIA SECTOR	SEGMENTO
	COSTE	DIFERENCIACIÓN
ÁMBITO COMPETITIVO	Liderazgo en costes	Diferenciación de productos
	Segmentación por costes	Segmentación por diferencias

Fuente: ME Porter, Ventaja competitiva.

Podemos ver en el gráfico superior que existen dos orígenes de la ventaja competitiva, la competencia por costes o la consecución de una diferenciación para el producto. Por otro lado esta ventaja competitiva podemos aplicarla a todo el sector o centrarla en un segmento específico, generando la tercera estrategia genérica, el enfoque o segmentación.

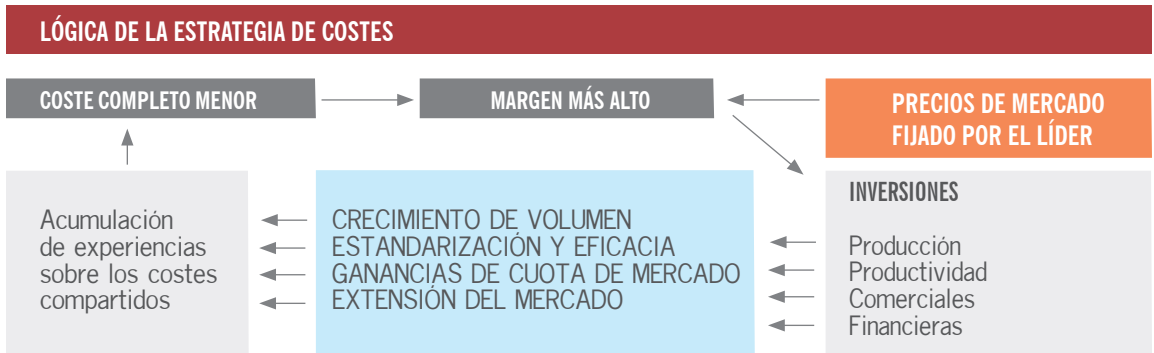
4.1 LIDERAZGO EN COSTES

La hipótesis de fondo de la estrategia de liderazgo reside en la capacidad de producir y vender el producto soportando menores costes que la competencia. La empresa que compite por costes busca lograr un coste completo acumulado inferior al de sus competidores, al ser el coste del producto el factor decisivo la empresa con menores costes tendrá una mayor cuota de mercado. Es importante resaltar que no consiste en producir barato solamente sino que hay que trabajar en todos los costes de la empresa para conseguir la competitividad por costes.

Los principales requerimientos de esta estrategia son tres:

- Que el precio sea el factor clave de competencia.
- Una inversión generalmente alta para asegurar la eficiencia en todos los procesos.
- Conseguir una elevada cuota de mercado. Es una estrategia más costosa de desarrollar en mercados muy atomizados (muchos competidores con pequeñas cuotas de mercado).

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS BÁSICAS



Fuente: Elaboración propia.

Algunos ejemplos de empresas que han utilizado esta estrategia de liderazgo en costes en distintos ámbitos son:

- Eficiencia del sistema productivo (Ford en los años 20)
- Menor coste de la mano de obra (Astilleros coreanos)
- Existencia de economías de escala y efecto experiencia (ensamblaje de aviones)
- Ventajas económicas/cercanía en el abastecimiento de materias primas y/o componentes (Calzado)
- Diseño del producto y logística del proceso (muebles para montar en casa)
- Ventajas de localización (conservas en puertos)
- Eliminación de costes extras (exceso de embalaje)
- Rígido control de costes (líneas aéreas de bajo coste)

4.1.1 EFECTO EXPERIENCIA

Una de las herramientas disponibles, pero no la única, para la consecución de una posición competitiva en costes es el llamado efecto experiencia, descubierto por Henderson en los años 60. Hace referencia a la posible reducción de costes (entre un 0% y un 20%) asociada a duplicar la producción acumulada de un determinado producto. Este efecto no es automático sino que es consecuencia de la normalización del trabajo, de los cambios en diseño del producto, de la eficiencia en materiales y sobre todo la especialización en el trabajo y mejora de los métodos de producción. Este efecto es un factor a tener en cuenta en el momento de elegir la competencia por costes.

4.1.2 VENTAJAS

Es una estrategia que funciona bien cuando la competencia de precios entre rivales es una fuerza competitiva dominante. Otra alternativa evidente para su aplicación son los mercados *comodity* (producto estandarizado – Barril de petróleo Brent) en el que el único factor diferencial es el coste y existen pocas formas de adquirir diferenciación de producto que tenga valor para el cliente.

Es útil también su aplicación cuando la mayoría de los compradores tienen requerimientos o necesidades similares o cuando los compradores son grandes y tienen gran poder de negociación y el coste va a ser el factor diferencial.

Una estrategia de bajo costo puede derrotar a una de diferenciación cuando los compradores están satisfechos con un producto estándar y no creen que los atributos “adicionales” valgan el precio más alto.

4.1.3 RIESGOS

Algunas de las desventajas que presenta la estrategia están vinculadas a la evolución de la industria en la que se opera y los posibles cambios que esta pueda experimentar. Principalmente la inflexibilidad que presenta la estrategia ante cambios de la demanda, si se produce una bajada del consumo puede suponer directamente la pérdida de margen. Otro factor relevante puede ser un cambio tecnológico que convierta nuestro producto o procesos en obsoletos y un nuevo competidor se vuelva más eficiente en costes y por tanto nos desbanque de nuestra posición.

4.2 DIFERENCIACIÓN

Se basa en alcanzar ventajas competitivas mediante el ofrecimiento de un producto distinto con cualidades diferenciales que sean apreciables por parte de los consumidores y les mueva a pagar un precio superior por el producto (sobreprecio por originalidad).

A continuación se detallan algunos elementos en los que puede estar basado la diferenciación son:

- Diferente relación calidad/precio
- Nivel de exclusividad con respecto al precio (Prada)
- Diversidad de la gama de productos ofertada (Hipercor)

- Diseño o fiabilidad del producto o servicio
- Imagen de marca lograda en el mercado (Rolex)
- Tecnología incorporada al proceso de obtención del producto (Sony Bravia)
- Innovación y modificaciones introducidas en los productos (Móviles Nokia)
- Flexibilidad de adaptación y rapidez de respuesta al mercado (Zara)
- Servicio brindado al cliente antes y después de la compra
- Forma de realizar la distribución (Línea Directa Aseguradora)
- Garantías posventa ofrecidas (Caterpillar)

Las estrategias de diferenciación son más poderosas y trabajan mejor cuando las necesidades y preferencias del cliente son tan diversas que no pueden ser satisfechas por un producto estandarizado. Una hipótesis básica para permitir su implantación es que exista una demanda heterogénea.

Algunos ejemplos de empresas en las que se utilizan este tipo de estrategias de diferenciación son:

- Diferenciación por atributos físicos – Yogures sin frío
- Prestigio – Rolex
- Imagen de Top de la línea – Ralph Lauren
- Liderazgo tecnológico – 3M Corporation
- Satisfacción incondicional– El Corte Ingles
- A través de publicidad – Limpiadores con bioalcohol y detergentes

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS BÁSICAS

Puede ocurrir que el concepto de diferenciación se extienda hasta considerar a toda la empresa en su conjunto (imagen de marca de Apple).

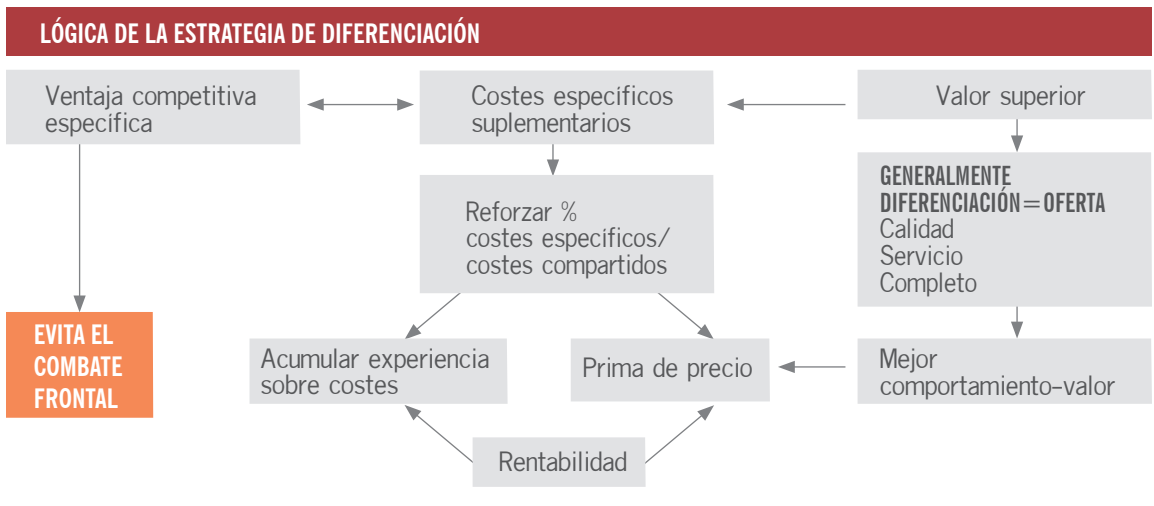
4.2.1 VENTAJAS

Entre las principales ventajas asociadas a esta estrategia está la generación de un margen más alto para poder asumir los costes específicos suplementarios de diferenciarse (investigación, publicidad, producto, etc...). Genera una menor sensibilidad a las variaciones en precio ya que el

factor diferenciador distorsiona la comparación con competidores y produce lealtad en los clientes, creando una barrera, aunque sea emocional, para el cambio.

En algunos casos puede suponer la creación incluso de un cierto grado de monopolio en el mercado como ocurre con productos químicos o fertilizantes.

Sin duda alguna la diferenciación es la estrategia clave para la PYME que por su volumen puede no tener acceso a grandes economías de escala necesarias en la estrategia de costes.



Fuente: Elaboración propia.

La hipótesis de fondo de la estrategia de diferenciación es que la empresa está evitando un combate frontal con el competidor. No quiere encontrarse en igualdad de oportunidades con el competidor y por ello mejora el ratio calidad/precio diferenciándolo con algún elemento.

4.2.2 RIESGOS

Entre los principales riesgos asociados a esta estrategia figuran el riesgo de imitación por

otros competidores que reduce el impacto de la diferenciación. Tecnología "Pump" o "Air" en el calzado deportivo que lo han incluido todos los competidores.

Otro posible riesgo es el traslado de los costes al precio final que puede encarecer demasiado el precio del producto y desequilibrar el binomio calidad/precio. Un ejemplo pueden ocurrir en los zapatos hechos a mano que termine no justificando su precio.

4.3 SEGMENTACIÓN O ENFOQUE

Esta estrategia implica la selección de un segmento o nicho de mercado (compradores, producto o zonas geográficas) para concentrar en él la oferta de la empresa, de forma que se pueda competir del modo más eficaz. La empresa reduce su ámbito de competencia en el mercado para sacar mayor provecho de sus posibilidades. Su aplicación esta basada en la diversidad de la demanda.

Un nicho de mercado es un mercado generalmente de reducidas dimensiones que no está bien atendido. Suelen ser identificados por medio de subdivisiones dentro de un segmento mediante la delimitación de un grupo que busca un beneficio concreto. Los conductores de taxis forman un conjunto homogéneo con necesidades específicas dentro del conjunto de los conductores de vehículos.

A continuación se muestran algunas de las formas de segmentar un mercado:

- Edad
- Sexo
- Raza/religión
- Estado civil
- Clase social a la que se les puede integrar
- Nivel de educación
- Claves de su personalidad
- Estilo de vida que mantienen
- Localización geográfica y comercial
- Poder adquisitivo que manifiestan
- Formas de uso principal y/o secundario del producto/servicio

Algunas de las formas de especialización disponibles son:

- Concentración: en una parcela específica del producto-mercado. Harley Davidson y sus motos como estilo de vida basado en la libertad.

- Experiencia en producto: especializarse en una oferta, pero cubre a todos los compradores potenciales. Los resorts vacacionales “todo incluido”.

- Experiencia en cliente: especializada en una categoría de clientes presentando una gama completa de productos. YKK y su completa oferta de cremalleras para el mercado industrial.

- Especialización selectiva: introducir varios productos en varios mercados. Apple y su estrategia selectiva de productos, iphone, ipod, ibook, etc...

- Cobertura completa: proponer un surtido completo de productos o servicios, para satisfacer a todos los compradores potenciales. “La boutique del gourmet” con una amplia gama de productos para paladares exquisitos.

4.3.1 VENTAJAS

Al especializarse o limitar el alcance de la oferta, se puede lograr un buen nivel de diferenciación o de coste, con un menor empleo comparativo de recursos. Se puede concentrar el surtido de productos o mejorar la eficiencia en la comunicación al centrarnos en un colectivo concreto.

Una vez determinado el ámbito conveniente (mercado, un producto o una zona geográfica concreta), se puede seguir una estrategia basada en una estructura de costes baja o mediante la diferenciación, lo que permite liderar ese mercado determinado sin alcanzar necesariamente un gran tamaño. La elección de esta estrategia de especialización supondrá la realización de una apuesta bien por el coste o por la diferenciación, pero no para el conjunto del mercado como las estrategias anteriores sino centrándolo exclusivamente en un colectivo concreto.

4.3.1 RIESGOS

También puede ocurrir que el diferencial de precios con relación a los productos competidores no especializados puede ser excesivamente elevado como suele ocurrir con las tallas especiales.

Uno de los principales riesgos es que se eliminan las diferencias entre el producto especializado y los dirigidos al mercado global, con lo que el nicho de mercado formaría parte del mercado global y no podríamos competir con el volumen de los jugadores “puros” por diferenciación o competencia por costes.

4.4 ESTRATEGIAS INTEGRADAS (DIFERENCIACIÓN Y BAJO COSTE)

Una posibilidad es el uso de una estrategia híbrida que estaría basada en una combinación de la competencia por costes y la diferenciación en un mismo concepto. Un ejemplo contemporáneo lo constituye la cadena textil Zara o algunas líneas aéreas de bajo coste que una vez conseguida la posición relativa de costes en la industria han comenzado a añadir nuevos servicios e incluso a lanzar una línea aérea de bajo coste en categoría Business/Primera.

El enfoque competitivo más poderoso que puede buscar una firma es convertirse en un productor de costo cada vez menor de un producto cada vez mejor para convertirse a la larga en el productor absoluto de menor costo y, al mismo tiempo, en el mejor producto de la industria.

Las empresas que utilizan una estrategia integrada deben:

- Agilizar: Tener una mayor capacidad de adaptación y rapidez/agilidad para sacar partido de su doble posición de costes o de diferenciación.
- Renovación: Se rápidos en la adopción de herramientas, en aprender nuevas habilidades y

tecnologías para sacar rendimiento antes que los competidores.

- Optimizar: Apalancar las competencias esenciales entre las distintas unidades de negocio. La sinergia es una condición necesaria para conseguir defender la posición.

4.4.1 RIESGOS

Si el posicionamiento no es suficientemente acusado puede ocurrir el llamado síndrome “atrapado en medio” en el que la falta de experiencia con cualquiera de las estrategias genéricas nos haga ser mediocres en todo y no destacar en nada.

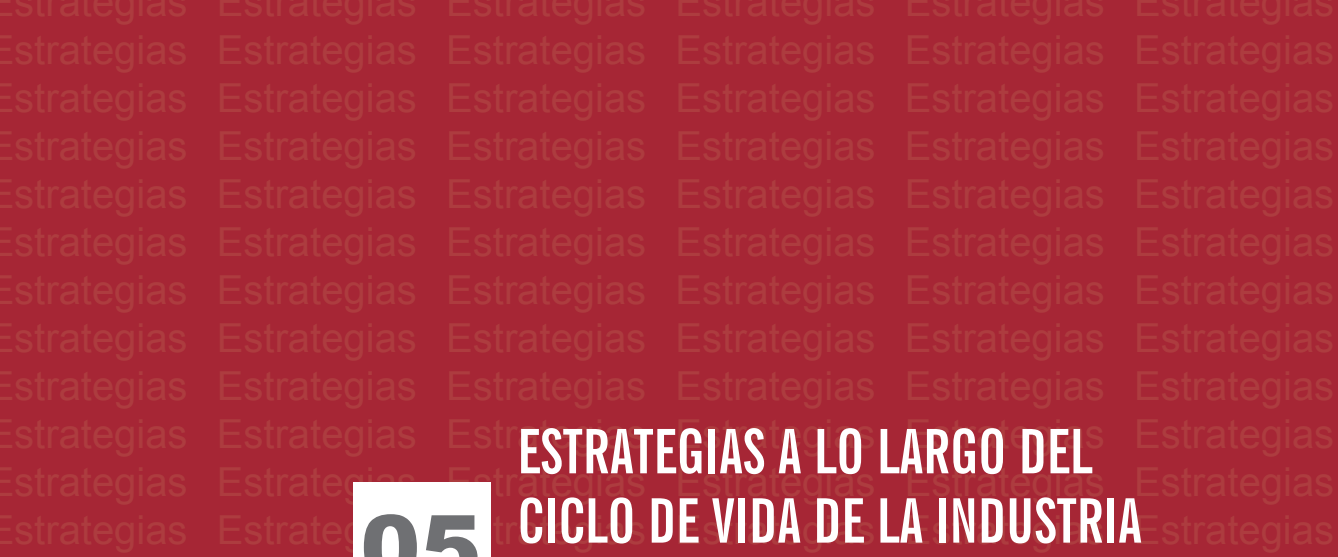
Otro posible riesgo es la falta de compromiso con la actividad que al no tener una estrategia acusada no invirtamos lo suficiente y la haga muy vulnerable.

4.5 CRÍTICAS A LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Elegir un posicionamiento único y claramente identificado por el consumidor es necesario pero no es suficiente para asegurar la ventaja competitiva por la amenaza de imitación. Tradicionalmente se ha estimado compleja la dificultad de los competidores para imitar pero probablemente más que una cuestión de capacidad muchas veces estriba en la voluntad de imitar al competidor.

“Ya no existen las ventajas competitivas sostenibles. Todas las estrategias pueden ser imitadas” . Michael E. Porter, Madrid 2003.

Las estrategias genéricas de Porter son un esquema claro para mostrar las alternativas estratégicas de la empresa, pero el propio autor ha revisado su pensamiento y ha añadido recientemente un nuevo enfoque centrado en la única ventaja competitiva en la habilidad de aprender y cambiar ya que las empresas no pueden predecir el futuro.



05

ESTRATEGIAS A LO LARGO DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

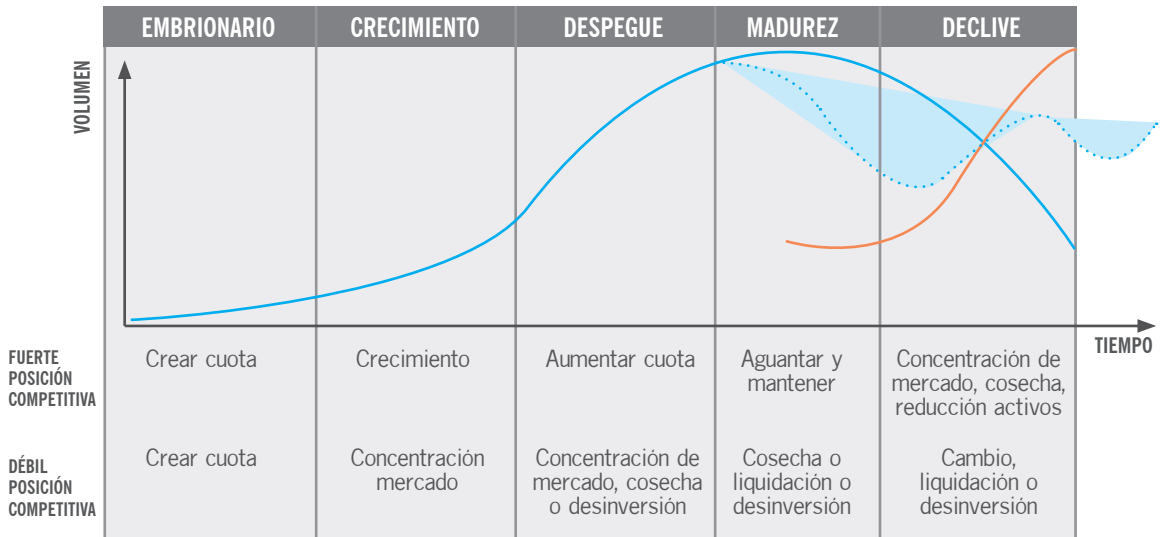


Al referirnos al ciclo de vida de la industria se habla de la trayectoria de la cifra de ventas durante el periodo de permanencia en el mercado. El ciclo de vida y sus etapas se definen por los cambios en la tasa de crecimiento del sector a lo largo del tiempo que suele mostrar un patrón en forma de “S”.

El objetivo de analizar la situación y posible evolución de la industria es para identificar el momento oportuno para incorporar mejoras o sustitución o anticipar las posibles presiones en los precios por sobrecapacidad o falta de diferenciación que pueden ocurrir en determinados momentos.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS BÁSICAS

CURVA DE EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA Y POSIBLES ESTRATEGIAS A APLICAR



Fuente: Rogers, E. "The difusión of innovations". Free Press - Nueva York, 1962 y elaboración propia.

La curva S puede ser sucedida por otra curva en forma de S (ver línea naranja que surge en la etapa de madurez) de una nueva tecnología o producto sustitutivo, volviendo a reiniciar el proceso. Este es la estrategia que suelen aplicar los fabricantes de vehiculos como Volkswagen con el Golf que cada una de las series sucede a la anterior en el momento en el que comienzan a decaer las ventas.

Los cambios en el crecimiento de la demanda y en la tecnología durante el ciclo de vida tienen implicaciones para la estructura del sector, la competencia y las fuentes de ventaja competitiva (factores clave de éxito) que son expuestas en los siguientes apartados.

5.1 INTRODUCCIÓN / SITUACIÓN EMBRIONARIA

En el comienzo de una industria, esta no está vertebrada, no se conocen bien ni los clientes, ni los canales de comercialización, proveedores/materias primas alternativas lo que supone un elevado riesgo para el inversor. Por este motivo suelen existir unos altos costes iniciales de lanzamiento del negocio unido a un lento crecimiento de la demanda.

Entre las principales acciones y decisiones a tomar podemos encontrar la cooperación con otros actores de la industria para ganar masa crítica y mejorar su posicionamiento en la industria. Otra decisión a tomar es si interesa ser el "Primer actor" (First Mover) en la industria o esperara a que la industria

madure o surja ese primer actor y convertirse en el "seguidor". La literatura de negocios atribuye una ventaja a este primer líder del mercado basada en su capacidad para definir la estructura de la industria y las relaciones con el resto de actores. Otro factor relevante es la capacidad que tiene de controlar el producto y su desarrollo o el tener acceso a un grupo de los clientes "tempraneros" con un alto porcentaje de fidelidad.

5.2 CRECIMIENTO / DESPEGUE

A medida que comienza el crecimiento de las ventas la principal batalla radica en ganar talla mediante el crecimiento de la cuota de mercado. Existe una fuerte demanda insatisfecha y el problema fundamental es lograr una mayor producción para dar servicio. Para ello suele comenzar a realizarse segmentaciones iniciales del público objetivo que suelen ir especializándose más a medida que se produce la transición hacia la madurez. A pesar de que lo más importante es crecer, comienzan a ganar importancia los controles de coste, especialmente si es la base de nuestra estrategia. En especial las innovaciones en los procesos tomarán un importante rol durante esta fase.

Algunos de los temas a tener en cuenta durante el crecimiento es mantener una vigilancia de los distintos tipos de producto que puedan ir surgiendo ya que habrá una diversificación de la oferta (nuevos productos, modelos, tamaños, sabores, etc...). En este proceso surge la posibilidad de crecer mediante la integración horizontal, adquisiciones, acuerdos y alianzas. Es necesario mantener una visión dinámica de la industria y las posibilidades/restricciones que dichos acuerdos pueden implicar.

5.3 MADUREZ

El principal indicio de la transición a la madurez es la ralentización de la tasa de crecimiento de las

ventas de la industria. La oferta puede ya satisfacer la demanda y la preocupación de la comercialización es desarrollar una estructura capaz de acercar los productos a los consumidores. Empieza a aparecer una preocupación por conocer los deseos de los consumidores mediante las investigaciones de mercado.

En este periodo ya se han difundido la mayor parte de los conocimientos e investigaciones sobre el producto y sus procesos. La prescripción estratégica para las empresas/productos en esta fase es la búsqueda de una ventaja competitiva sólida que permita afrontar la madurez con garantías de cuota de mercado y rentabilidad.

Otra alternativa es reorientar el campo de actividad y segmentar mucho más el producto y especializarlo en algún colectivo específico derivando hacia un jugador de alta especialización.

Algunos de los errores a evitar en esta etapa están relacionados con una visión un tanto optimista de la posición de la empresa en la industria. En especial una política clara de producto en lo referente al cash que genera y como esperamos recuperarlo cuando bajen las ventas. También es habitual el primar los resultados a corto plazo mediante una fuerte competencia en precios.

Es importante comenzar a tener en mente una estrategia de salida del sector, especialmente si retenemos una fuerte capacidad en la industria.

5.4 DECLIVE

Mercado muy competitivo en que las distintas empresas productoras buscan utilizar los instrumentos comerciales para obtener mayores ventas a costa de las competidoras. Con la disminución de la demanda comienza la etapa de declive, que estará marcada por una capacidad excesiva para el consumo. El resultado inevitable será una agresividad en los precios ya que

suelen haber pocos cambios tecnológicos o mejoras de procesos y existe mucha competencia por mantener la cuota de mercado. Las empresas deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos mercados o nuevos productos en los que ocupar las capacidades ociosas.

La decisión a adoptar suelen denominarse como Estrategias de estabilidad y supervivencia:

- **Liderar la industria:** Invertir para ser el líder del segmento.
- **Segmentación:** Orientarse hacia un segmento específico.
- **Cosecha:** Recoger selectivamente, controlando una mínima inversión.
- **Retirada rápida.** Abandonar la industria tan pronto como sea posible.
- **Saneamiento:** Trabajar en las debilidades y errores cometidos para resolverlos.
- **Desinversión.** Venderla a un nuevo propietario para que reoriente la estrategia.
- **Liquidación.** Convertir los activos en dinero.



06

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

6.1 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO ACTUAL

Con esta estrategia la empresa crece a través de la participación de la cuota de participación en los mercados en los que ya está operando y utilizando lo mismos productos. Por lo tanto los argumentos que podrá utilizar son:

- Convencer a sus clientes para que compren mas unidades de producto para un mismo periodo: Danone y su campaña Petit Suisse – “A mi me dan dos”.
- Convencer a quienes no utilizan o compran sus productos. Central Lechera Asturiana y su publicidad sobre la calidad de la leche.
- Atraen a los clientes de la competencia si se percibe alguna debilidad de los productos de la competencia o en las estrategias de marketing. Telepizza y su reparto a domicilio.

6.2 ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS

Con una posición comercial determinada la empresa desarrolla nuevos productos para ampliar su nivel de segmentación, añadiendo productos sustitutivos, complementarios, racionalizaciones o incluso modificaciones de los existentes.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS BÁSICAS

- **Cobertura de nuevos segmentos de mercado:** Sacarina en distintos formatos y dosis.
- **Aumento de la frecuencia de utilización del producto:** Recomendación del uso continuado de un champú.
- **Desarrollo de nuevos uso para el producto:** Recetas de cocina saladas para la leche condensada.

6.3 ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN Y DESARROLLO DE MERCADOS

Significa una ampliación del alcance de la oferta y de su extensión geográfica, ya que utilizando los mismos productos la empresa acomete nuevos mercados que pueden ser similares o diferentes, pero satisfaciendo nuevas necesidades.

- **Buscar nuevos canales de distribución:** Venta de tabaco en kioscos y cafeterías.
- **Expansión a otras áreas geográficas:** Venta de cervezas regionales (Alhambra, Estrella, etc).

		MERCADO	
		EXISTENTES	NUEVO
PRODUCTO	EXISTENTES	<p>PROTEGER-PENETRAR</p> <p>Penetración en el mercado Retirada Consolidación</p>	<p>DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA Y DESARROLLO DE MERCADOS</p> <p>Expansión Internacionalización Desarrollo de mercados</p>
	NUEVO	<p>EXPANSIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS</p> <p>Sustitutivos Complementarios Modificados</p>	<p>DIVERSIFICACIÓN SOBRE COMPETENCIAS NUEVAS/EXISTENTES</p> <p>Horizontal vertical Concéntrica Conglomerado</p>

Fuente: Ansoff

6.4 DIVERSIFICACIÓN

Las opciones de la empresa para diversificar (nuevos productos en nuevos mercados) son múltiples. Según la posición relativa y la mayor o menor relación que los productos tienen con los existentes hablaremos de integración vertical u horizontal, según se detalla

07

CRECIMIENTO INTEGRADO

El crecimiento integrado es una de las formas de diversificar, es decir de combinar nuevos productos y nuevos mercados que pueden estar relacionados o no con los negocios actuales, lo que obligará a desarrollar las ventajas competitivas poseídas en función de los movimientos que vaya a realizar la empresa.

Al hablar del crecimiento integrado como alternativa de diversificación nos referimos a la oportunidad de crecimiento de ventas y beneficios en los negocios a través del crecimiento integrado vertical y horizontal dentro de la propia industria.

7.1 INTEGRACIÓN VERTICAL

Con una posición comercial determinada la empresa desarrolla nuevos productos para ampliar su nivel de segmentación, añadiendo productos sustitutos, complementarios, racionalizaciones o incluso modificaciones de los existentes.

La integración vertical extiende el scope o ámbito competitivo de la empresa dentro de la misma industria y puede tener un objetivo total o parcial de integración.

en el siguiente apartado.

La integración vertical puede llevarse a cabo de dos maneras:

- **Hacia atrás:** Detallistas integran a fabricantes, o bien donde los detallistas entran en el eslabón mayorista con el objetivo de obtener ventajas en la compra de grandes volúmenes. Un ejemplo son los grupos de compra de electrodomésticos.

- **Hacia delante:** Sería el caso de los fabricantes que integran a detallistas o bien cuando los mayoristas forman sus propios establecimientos detallistas. Un ejemplo son las tiendas de Puma (de la fabricación/distribución la empresa pasa a la comercialización) o la apertura de las Chocolaterías Valor.

Estos dos tipos de diversificación también pueden ser conocidas como “aguas abajo” en el caso de la diversificación hacia adelante o “aguas arriba” para la diversificación hacia atrás.

Son típicas este tipo de decisiones tomadas bajo el prisma analítico del “fabricamos nosotros” vs. “comprarlo hecho a un proveedor”.

7.1.1 VENTAJAS

Entre las principales ventajas de la diversificación se encuentran la garantía de calidad en los suministros y si se realiza de manera adecuada la nueva actividad puede que se mejore el coste. Adicionalmente eliminan el riesgo del poder negociador de los clientes (fabrica de pieles que monta su cadena de tiendas).

7.1.2 INCONVENIENTES

Entre las dificultades más señaladas de la integración destaca la mayor necesidad y costes de coordinación al aumentar el tamaño de la organización. También existe un menor incentivo al control de costes y a la eficiencia al no competir con los precios del exterior

y tener el producto “hecho en casa”. Esto no siempre tiene que resultar más económico, es decir que supone una fijación de las fuentes de aprovisionamiento y una menor flexibilidad en la satisfacción de las demandas de variedad de producto del comprador. Adicionalmente existe una mayor concentración de riesgos debido al incremento de la organización y a la necesidad de mayores recursos.

Tomar una decisión de integración ata a la firma dentro de la misma industria pero puede requerir habilidades y capacidad radicalmente distintas, y no se debe infravalorar el expertise de la actividad a realizar.

7.2 INTEGRACIÓN HORIZONTAL

La integración horizontal consiste en adquirir una o más empresas competidoras, siempre y cuando el gobierno no impida esta circunstancia (fusiones bancarias).

En este caso la empresa también puede abordar áreas de negocio diferentes de su actividad principal. Estos nuevos negocios se basan a menudo en sinergias y complementariedades (un ejemplo es el de la diversificación hotelera de las compañías aéreas). La reunión de dos negocios permite ofrecer al cliente un producto completo, correspondiente a sus necesidades.

08

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIA

Se ha dedicado mucha literatura de negocios al análisis y formulación estratégica y quizás la evaluación de la estrategia es un área a la que se suele pasar más rápidamente siendo esta crítica para conocer exactamente lo que debemos resolver. La estrategia debe ser evaluada en base a múltiples criterios:

- **Aplicabilidad:** ¿Responde la estrategia a los aspectos identificados en el análisis estratégico?
- **Aceptabilidad:** ¿Serán aceptables los resultados previsibles? ¿Para quién? ¿Como responderán a la estrategia los distintos Stakeholders o grupos de interés vinculados con la empresa?
- **Viabilidad:** ¿Puede realizarse la estrategia? ¿Se puede tener acceso a los recursos necesarios para desarrollarla?

Son muchos los criterios válidos para determinar la adecuación de la elección estratégica. En los siguientes apartados se van a desarrollar algunas de las técnicas disponibles para el estratega.

8.1 LÓGICA - MATRICES DE PORTAFOLIO

Surgieron a lo largo de los años 70 durante la expansión y diversificación de las grandes corporaciones multinacionales. Las matrices de portafolio son instrumentos analíticos que evalúan la idoneidad de las inversiones en empresas diversificadas. La base común de las distintas herramientas disponibles mide la posición que la empresa ocupa respecto a sus competidores en las distintas actividades y el interés de estas para la empresa.

8.1.1 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

La matriz de BCG pone en relación dos variables:

- **La tasa de crecimiento del segmento** de negocio analizado: Es el factor esencial de la dinámica del segmento de negocio. Solamente los negocios en crecimiento experimentan bajadas de coste importante y permiten la creación de ventajas competitivas duraderas. En cambio en los negocios estables, tanto los costes como las cuotas de mercado son fijos, ya están definidos.
- **La cuota de mercado relativa de la empresa** en este segmento (la elección de la segunda variable hace referencia a la teoría del efecto de experiencia. La cuota de mercado relativa se mide por el ratio Cuota de mercado de la empresa/ Cuota de mercado del principal competidor). Según el BCG constituye el indicador instantáneo de la posición competitiva de la empresa sobre la escala de costes y por tanto de su posición competitiva.

Tras estas dos variables se percibe una lógica financiera y estratégica de permitir la asignación óptima de los recursos de los que dispone la empresa, entre distintos segmentos estratégicos para adquirir una mejor posición competitiva global.

Se presentan las variables en tabla de doble entrada resultando cuatro posiciones:

- **Vacas lecheras:** Segmentos de negocio con débil crecimiento que exigen poca inversión tanto en capacidad de producción como en financiación. Son actividades muy rentables que debemos intentar rentabilizar, reinvertiendo el flujo financiero liberado.

- **Pesos muertos:** Tienen un potencial de desarrollo débil. Al consumir poco capital, tampoco liberan un flujo financiero estable. Presentan escasa rentabilidad o incluso negativa. Son negocios que presentan poco interés y que debemos abandonar o mantener pero sin invertir.

- **Dilemas:** Son negocios poco rentables con un crecimiento elevado que exigen inversiones importantes (industriales, comerciales, financieras) para seguir la progresión del mercado, sobre todo si queremos mejorar nuestra posición relativa a los competidores. Son negocios deficitarios en términos de flujo financiero. En este caso la empresa debe decidir si doblar la apuesta realizada en el negocio, resegmentar a otro público o abandonar en función del tamaño del mercado, la importancia de las inversiones y la sinergia con otros negocios.

- **Estrellas:** Tienen un rápido crecimiento. Gracias a que la empresa es dominante y tiene mejores costes y mejor rentabilidad, consigue autofinanciarse. Este equilibrio es vulnerable ya que el crecimiento del negocio no protege a la empresa de grandes cambios en las cuotas del mercado. Debemos intentar mantener la posición dominante de las estrellas, a la espera de que a medida que el mercado madure se convierta en una vaca lechera.

MATRIZ BCG



Fuente: Boston Consulting Group

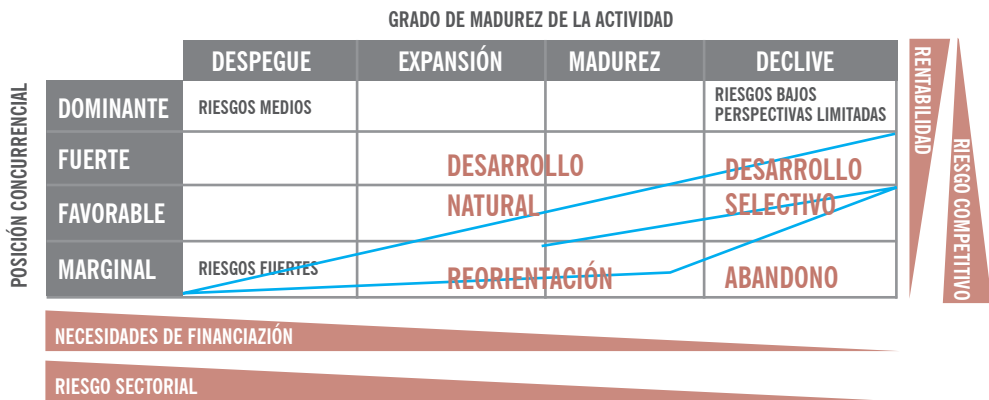
8.1.2 MATRIZ ARTHUR D. LITTLE (ADL)

La matriz relaciona las variables:

- Grado de madurez del negocio:** Basado en las cuatro fases del ciclo de vida. Como en la BCG mediante la integración de la tasa de crecimiento de la actividad mide las necesidades financieras en las dos primeras fases. También da una indicación sobre el nivel de riesgo sectorial al analizar la probabilidad de variaciones importantes o de rupturas imprevistas del negocio.

- Posición competitiva de la empresa en el área de negocio:** Mide la fuerza relativa (en relación con sus competidores) de la empresa sobre los principales factores clave de éxito del negocio analizado. Se asocia una relación estrecha entre la posición competitiva y su rentabilidad sobre el segmento. También hace referencia al riesgo competitivo, cuanto mas fuerte es la posición, menor es el riesgo.

MATRIZ ESTRATÉGICA ORGÁNICA



Fuente: Arthur D. Little

Presentada en forma de cuadro de doble entrada. Podemos observar cuatro posiciones específicas homogéneas en términos de de pares madurez-posición competitiva, que caracterizan su situación financiera y su nivel de riesgo.

En un negocio en fase de inicio o crecimiento son necesarias grandes inversiones. Solamente una posición fuerte o dominante permite autofinanciarse. Cuanto más marginal sea la posición más afectará al déficit de liquidez y perjudicará al riesgo.

Lo negocios maduros o en declive crean pocas necesidades. Una posición fuerte se traduce en pocos riesgos, por el contrario, al disminuir la rentabilidad en las posiciones débiles, disminuye también la autofinanciación y aumenta el grado de riesgo.

Las prescripciones estratégicas una vez situados los negocios pasan por:

- Desarrollo natural, que supone dedicar los recursos necesarios para continuar con el ritmo de actividad del negocio y se aplicará en los negocios en los que la empresa tiene una buena posición competitiva.
- Desarrollo selectivo para los negocios con una menor posición competitiva o incluso en situaciones de debilidad. El objetivo es conseguir una mejor posición y por tanto mejorar la rentabilidad.
- El abandono que se debe aplicar a negocios con posición marginal y bajo rendimiento.

8.1.3 MCKINSEY - GENERAL ELECTRIC

Esta matriz fue un encargo de General Electric a la consultora McKinsey & Co y relaciona las siguientes variables:

- **Posición competitiva:** Calcada del modelo de ADL (aunque utiliza factores clave de éxito más numerosos y ponderados unos en relación con los otros).

- **Valor del sector/actividad:** Da cuenta del atractivo que tiene un negocio para una empresa determinada, mediante la combinación del valor intrínseco medido gracias a criterios vinculados a la noción del ciclo de vida y el valor relativo que el negocio representa para la empresa misma y depende de factores como sinergias, el negocio como base de experiencia, posibilidades de bloqueo, etc...

Se presenta en forma de cuadro de doble entrada y nueve casillas. Aunque presenta una estrategia para cada una de las casillas en esencia indica tres estrategias esenciales:

- **Desarrollarse:** en las zonas con mayor valor estratégico y con posición competitiva interesante, si la posición no es buena, se debe o invertir de forma importante o abandonar.
- **Mantenerse rentabilizando** las zonas medias por su valor o su posición competitiva.
- **Retirarse total o parcialmente** de las zonas débiles.

POSICIÓN COMPETITIVA-VALOR DE LA ACTIVIDAD

		TAMAÑO	CRECIMIENTO	NIVEL DE PRECIOS	INTENSIDAD COMPETITIVA	RENTABILIDAD	SOFISTICACIÓN TECNOLÓGICA	REGULACIÓN DEL MERCADO
					FUERTE	MEDIA	DÉBIL	
TAMAÑO	POSICIÓN CONCURRENCIAL	FUERTE	Mantener liderazgo a toda costa	Mantener posición y seguir el desarrollo	Rentabilizar recolocar fuera			
CRECIMIENTO		MEDIA	Incrementar el esfuerzo	Rentabilizar prudentemente	Salida selectiva			
CUOTA DE MERCADO RELATIVA		DÉBIL	Reinventar o abandonar	Salida progresiva y selectiva	Desinversión			
LEALTAD DEL CONSUMIDOR								
MÁRGENES								
DISTRIBUCIÓN								
TECNOLOGÍA								
HABILIDADES MARKETING								
PATENTES								

Fuente: McKinsey & Co

8.1.4 CRÍTICAS A LAS MATRICES

Los modelos de cartera han mejorado el análisis y la reflexión estratégica, pero deben considerarse como elementos de análisis y reflexión. No son en ningún caso de aplicación automática ya que los ejes analizados pueden ser dinámicos dependiendo del comportamiento de los competidores.

8.2 SISTEMA DE VALOR

El análisis de la cadena de valor puede ser utilizado para valorar cuales son las ventajas sinérgicas adicionales que se pueden obtener de las distintas estrategias, cambiando los vínculos de la cadena de valor. El objetivo es analizar como se crea riqueza en el sistema de valor que forma la empresa con sus proveedores y clientes, viendo que alternativas de reforzar y mejorar su posición puede tener la empresa. En muchas ocasiones la clave del éxito radica en la forma en la que se configura el sistema de valor de la compañía. Los vínculos entre las actividades de valor son tan importantes como las competencias en cada una de las actividades. Podemos imaginar a un consultor cuya principal activo es el conocimiento y la capacidad de asesorar a las empresas pero

veremos que el modo en que la consultora interactúa con clientes, instituciones y la estrategia relacional le permite construir vínculos que generan tanto valor como el propio contenido del trabajo realizado.

8.3 ENCAJE CULTURAL

Una decisión estratégica acertada debe tener en cuenta ineludiblemente la coherencia con la cultura de la compañía. Entendemos por cultura el modo en el que las personas con que nos relacionamos hacen las cosas, como se suele decir “la forma como funcionan las cosas aquí”. La cultura está compuesta por valores, creencias, normas, dispositivos y símbolos compartidos por los miembros y actúan como vínculo de la persona con su organización. Algunos de estos factores son más visibles (uniformes, despachos, circulares,...) y otros son más sutiles (tipo de relaciones, cercanía al poder o medios de promoción) pero todos ellos dan forma a la organización como un conjunto estructural único.

La coherencia de la estrategia con la cultura de la empresa es necesaria para que la implantación sea exitosa ya que se pueden dar incompatibilidades de estrategia con la mentalidad empresarial. La aerolínea

Iberia decide lanzar Clickair como línea de bajo coste y determina una organización paralela independiente que pueda ejecutar dicha estrategia ya que la estructura propia habría encontrando demasiadas dificultades para materializar el proyecto.

8.4 CICLO DE LA ORGANIZACIÓN

El cliente es quien determina el mercado y crea las En el análisis del ciclo de vida se valora si la estrategia será apropiada dado el ciclo de vida de la organización. Como hemos visto en la matriz de Arthur D. Little se

puede relacionar la fortaleza/debilidad relativa de la organización con el ciclo de vida definiendo una serie de prescripciones estratégicas que es necesario tener en cuenta. La cuestión clave radica en saber donde se encuentra actualmente la organización dentro de la matriz y por tanto qué tipos de estrategias son las más apropiadas.

A continuación se detallan algunos de los problemas esenciales que puede encontrar la compañía a lo largo de su ciclo de vida.

ENCAJE DE LAS ELECCIONES ESTRATÉGICAS CON LA CULTURA

ESTADO EN EL CICLO DE VIDA	ATECTOS CULTURALES CLAVE	IMPLICACIONES PARA LA ELECCIÓN ESTRATÉGICA
EMBRIONARIO	Cohesión cultural Predominio del fundador No se valora ayuda externa	Se intentan repetir aciertos Se favorecen los desarrollos relacionales
CRECIMIENTO	Se reduce la ...cultural Aumentan tensiones	Diversificación posible Vulnerabilidad a una toma no deseada Necesidad de cambios estructurales para generar desarrollos Los nuevos desarrollos requieren protección
MADUREZ	Cultura institucionalizada La cultura genera inercia La lógica estratégica puede ser rechazada	Se favorecen los desarrollos relacionados Se favorece el incrementalismo
DECLIVE	La cultura se convierte en defensa	Necesidad de un reajuste que es complejo Se pueden necesitar inversiones

Fuente: Johnson, Scholes. *Exploring Corporate Strategy*

09

RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS Y DINÁMICA COMPETITIVA

La intensidad de la competencia en un sector determina, en última instancia, las probabilidades de rentabilidad a largo plazo para las empresas que compiten en el mismo, de forma conjunta. Cuanto mayor sea el nivel de competencia, menor será la rentabilidad media de las empresas del sector (y a la inversa). El reconocimiento de las principales fuentes de presión competitiva que la unidad de negocio se defiende contra ellas o trate de influirlas a su favor.

9.1 MODELO DE COMPETENCIA ENTRE RIVALES

Se refiere a las acciones y las respuestas constantes entre una empresa y sus competidores, cuyo objetivo es lograr una posición ventajosa en el mercado.

La rivalidad surge del patrón de acciones y respuestas, ya que son estas las que tienen efectos notorios y provocan sus respuestas competitivas. Ese patrón demuestra que las empresas dependen unas de otras y que el éxito en el mercado está en función de sus estrategias y también de las consecuencias de estas. Algunas investigaciones han mostrado empíricamente que la rivalidad intensa en una industria disminuye la rentabilidad promedio de las compañías que participan en ella. Muchos son los factores que afectan al nivel de competencia como el total de competidores, las características del mercado y la calidad de las estrategias de las empresas que participan en el mercado.

9.2 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Una empresa competidora opera en nuestro mismo mercado, ofrece productos similares y tiene como público objetivo clientes similares. El hecho de ser competidoras no significa que su rivalidad sea intensa como puede ocurrir con las verdulerías situadas frente a los Mercadona en las que cada una ofrecen productos y posicionamientos distintos. Mediante el análisis de la industria (Análisis de las cinco fuerzas competitivas de la industria de Porter) y en análisis general del entorno, también llamado PEST (político, económico, social y tecnológico) se puede mejorar la interacción de la empresa con el entorno en el que opera.

Las empresas tendrán un mayor nivel de competencia cuando más coincidan con otras empresas en los distintos mercados que forman las industrias. Las empresas que compiten entre sí en varios o muchos mercados, presentan competencia en todos ellos. Si compiten en mercados diversos tienen la opción de presentar efectos en distintos mercados como respuesta a alguna acción competitiva.

9.3 MOTORES DE LAS ACCIONES COMPETIDORAS Y LAS RESPUESTAS

La dinámica entre las acciones competitivas de los distintos actores que actúan en el mercado son las siguientes:

- **Reconocimiento:** Hace referencia al nivel de conocimiento que tienen los competidores de que verdaderamente existe una interdependencia mutua entre ellos que es el resultado de la similitud de recursos utilizados y los mercados comunes en los que compiten.
- **Motivación:** Consiste en el incentivo que tiene la empresa para tomar una acción o responder a un ataque de un competidor. El análisis de esta

propensión a actuar estará relacionado con la percepción que tenga el actor de las ganancias y pérdidas que pueda conllevar la acción.

- **Habilidades:** Son los recursos específicos que tiene un actor, que pueden concederle una especial flexibilidad para poder tomar una decisión. Sin estas habilidades diferenciales no podría defenderse ni atacar al resto de competidores (no ataca o se defiende el que quiere sino el que puede).

9.4 PROBABILIDAD DE UN ATAQUE

La empresa que es la primera jugadora emprende una acción competitiva a efectos de conseguir ventaja competitiva, de defenderla o de mejorar su posición en el mercado. Los beneficios de ser el primer jugador son importantes especialmente si se trata de un mercado de ciclo rápido (los cambios ocurren con rapidez y donde es prácticamente imposible sostener una ventaja competitiva durante mucho tiempo (Ej, Gmail y su buzón de correo gratuito con capacidad ilimitada). Las primeras jugadoras suelen ser compañías con mentalidad agresiva y están dispuestas a probar innovaciones y correr riesgos razonablemente amplios. Por eso requiere tener recursos financieros y de I+D+I para poder sostener la estrategia.

La segunda jugadora es más cautelosa y suele responder por vía de la imitación, estudiando las reacciones de los clientes ante los productos innovadores con el objetivo de detectar los errores que se derivan de ellos.

Una jugadora tardía responde a una acción competitiva después de que ha transcurrido bastante tiempo del movimiento de la primera jugadora y de la respuesta de la segunda, normalmente más vale responder tarde que nunca. Aunque pueden existir excepciones, se puede prever que las acciones de la jugadora tardía son relativamente ineficaces.

El tamaño de la organización afecta a la probabilidad de que la empresa emprenda acciones, a los tiempos de ejecución y también al tipo de medidas que tomará.

Lo normal es que las empresas pequeñas emprendan acciones competitivas más ágiles y flexibles que las grandes y es una oportunidad para sorprender a los jugadores establecidos en la industria.

9.5 PROBABILIDAD DE UNA RESPUESTA

Ante cualquier decisión estratégica de carácter competitivo debemos reflexionar si estamos planteando una:

- **Acción estratégica o respuesta estratégica:** Movimiento basado en la situación del mercado que implica un compromiso de los recursos de la organización y que es complejo de implantar y de “deshacer” (tiene una compleja marcha atrás).
- **Acción táctica o respuesta táctica:** Movimiento basado en la situación del mercado para ajustar el efecto de una estrategia. Supone la dedicación de pocos recursos y es relativamente fácil de implantar y de deshacer.

Con este esquema mental podremos calibrar el efecto de nuestros movimientos y el de los competidores que evidentemente estará afectado por el calado y el tipo de acción competitiva que planteemos. Lo habitual es que las acciones estratégicas sean contestadas por nuestros competidores por respuestas estratégicas y que las respuestas tácticas hagan frente a los desafíos tácticos de los competidores y además de forma rápida para compensar sus efectos cuanto antes. Ante las promociones de 2x1 de un productor con un distribuidor específico se genera una tensión en el canal que fuerza a replicar la acción en gran parte de los distribuidores, mitigando los efectos diferenciales esperados.

Lo que no suele ser habitual es que ante una acción estratégica se produzca una respuesta de todos los competidores del mercado ya que habitualmente no contarán ni con los recursos ni el tiempo para poder contrarrestarla. Por ejemplo el exitoso lanzamiento

del ipod por parte de Apple fue replicado casi dos años después por parte de Microsoft con el lanzamiento del reproductor Zune que no cosechó el éxito esperado.

Otro factor relevante será la reputación del actor que toma la acción o respuesta y está basada en el comportamiento histórico de la empresa. Ante un determinado planteamiento se estudiará el perfil competitivo de la empresa basándonos en el histórico de acciones con el fin de anticipar sus posibles movimientos.

9.6 DINÁMICA DE LA COMPETENCIA

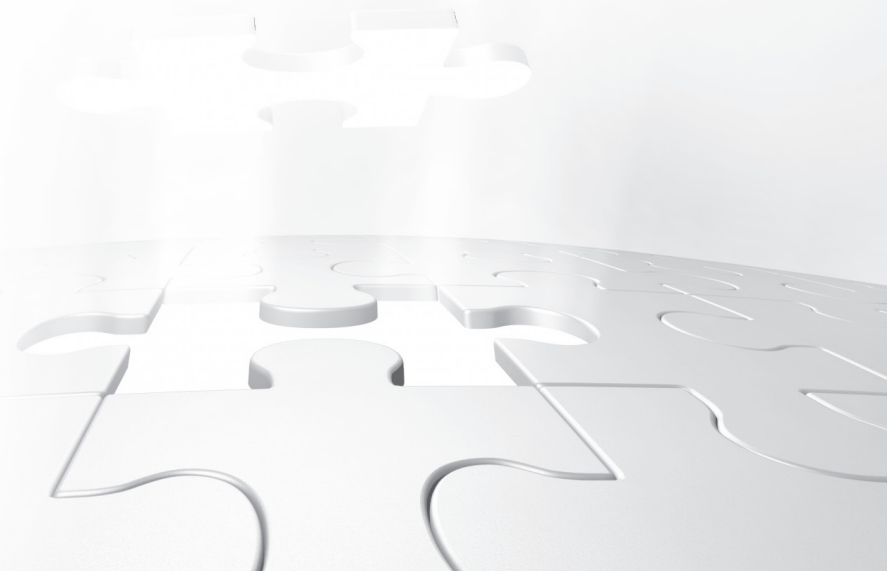
Se refiere a las acciones y las respuestas constantes que surgen de todas las empresas que compiten dentro de un mercado para obtener ese tipo de posiciones. Para ello analizaremos los efectos que los distintos ritmos de la velocidad para competir en distintos mercados, ya que la dinámica de competencia en los mercados de ciclo lento, rápido y normal es distinta.

- **Mercados de ciclo lento:** Las ventajas competitivas son sostenibles en el tiempo y además se pueden blindar frente a la imitación durante un largo periodo de tiempo y además es muy costoso imitarla. Todas las empresas se centran en las acciones y respuestas competitivas para proteger, mantener y extender la propiedad de la ventaja competitiva durante el mayor periodo posible.
- **Mercados de ciclo rápido:** No se pueden proteger frente a la imitación las ventajas competitivas por lo que en un momento determinado un competidor replica la ventaja competitiva sin incurrir en costes prohibitivos y esta ventaja deja de ser competitiva. Si no existe una propiedad industrial/patente la difusión de la tecnología será rápida.
- **Mercados de ciclo normal:** Existe un coste moderado en la imitación de una ventaja competitiva y además esta se puede mantener en

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS BÁSICAS

el tiempo con ciertas actualizaciones parciales de la calidad de la ventaja. Las empresas buscan altas cuotas de mercado, reforzar la imagen mediante y fidelidad a la marca y controlar cuidadosamente las operaciones.

Como hemos visto las características del mercado afectan al conjunto de acciones y respuestas. Son situaciones y prácticas competitivas distintas que requieren posicionamientos y actitudes distintas.





Financiado por:



IMPIVA



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013.



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro