

TEMA-6-DIRECCION-ESTRATEGICA-DE...



DADEUGR



Dirección Estratégica I



5º Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada**

**UNA PERSONA SENTADA EN SU
HABITACIÓN PORQUE TIENE
QUE ESTUDIAR. ¿CÓMO SE
LLAMA LA PELÍCULA?
TU VIDA AHORA MISMO.**

**COLACAO BATIDOS
TE ACOMPAÑA EN ESTO.**



ColaCao

PERDÓN, ¿TE LLAMAS APROBADO Y DE APELLIDO CONUNDIEZ? ¡TÚ PUEDES!

TEMA 6: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

1. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA.

a) CONCEPTO DE VENTAJA COMPETITIVA Y DE ESTRATEGIA COMPETITIVA.

La competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas. Así comienza la obra seminal de Michael Porter, profesor de la universidad de Harvard y uno de los gurús de la administración de empresas. Esta obra de 1985, titulada “*Estrategia Competitiva*”, es posiblemente el trabajo más completo desde el punto de vista teórico para el estudio de la dirección estratégica de la empresa.

En este apartado vamos a hablar del concepto de estrategia a nivel competitivo, así como de la ventaja competitiva, que no es más que el resultado del éxito en la implantación de la estrategia competitiva. Además, explicaremos los elementos de la ventaja competitiva e introduciremos los tipos de estrategias competitivas que propone el profesor Porter.

Porter indica que la selección de la estrategia se fundamenta en dos aspectos:

- En primer lugar, **cómo de atractivos es el sector en el que la empresa opera en términos de rentabilidad**, lo cual hace referencia a los factores externos o no controlables al 100% por la empresa.
- Y, en segundo lugar, **cuál es la posición que la empresa ostenta dentro de ese sector**. Es decir, lo referente a los factores internos, los factores propios, de las empresas para competir en ese sector.

Estudiar los conceptos de estrategia y ventaja competitiva, e interiorizarlos, es un ejercicio de alto interés para cualquier persona que pretenda dedicarse a la gestión empresarial; ¿Por qué? Porque la toma de decisiones sobre la estrategia a seguir y la ventaja competitiva que se pretende alcanzar representa la base para conocer hasta qué punto la empresa va a ser más o menos rentable que el resto de los competidores del sector. Determina cómo la empresa va a competir en ese entorno y con los recursos de los que disponen. Así, la estrategia competitiva debe considerar ambos aspectos: externos e internos para conseguir que la empresa sea rentable y, a poder ser, la más rentable del sector.

VENTAJA COMPETITIVA. Se define como esa característica, o grupo de características, que tiene la empresa y que no tiene el resto de competidores. Esa distinción la sitúa en una posición superior, y de ahí que se considere ventaja.

De hecho, podemos comparar el concepto de ventaja competitiva con la situación de ventaja en deportes como el tenis o como el pádel: que un jugador esté en ventaja significa que va ganando el partido, ya sea, porque está haciendo un juego impecable, o, simplemente, porque está jugando mejor que el competidor. Para el profesor **Porter**, que es el creador del concepto, una empresa estará en una posición de ventaja competitiva sólo si dicha situación se traduce en una rentabilidad superior. De esta forma, podemos presentar un continuum de situaciones para determinar en qué nivel de logro de ventajas competitivas se encuentra la empresa considerando la dimensión alta -baja rentabilidad.

- Una empresa estará en una **situación de desventaja competitiva** cuando no cuente con esa característica distintiva, y por tanto tendrá una nula o baja rentabilidad

WUOLAH

- Una empresa se encontrará una **situación de paridad competitiva** cuando cuenta con esas características distintivas, pero también la tienen el resto de los competidores. Por tanto, su nivel de rentabilidad no debería verse afectado.
- Sin embargo, una empresa **contará con una ventaja competitiva** cuando ella, y solamente ella, cuenta con esa característica distintiva que el resto de competidores no tiene. Será una situación temporal si el resto de competidores la imitan de manera rápida, y será una ventaja competitiva sostenida en el tiempo si consigue mantener esa característica distintiva sin que el resto la imiten.

Estos conceptos nos ponen de manifiesto que el **objetivo de la ventaja competitiva** es aumentar la rentabilidad. En términos de producto o de servicio esa rentabilidad va a estar determinada por:

- ¿Cuál es el coste de ese producto o servicio?
- ¿Cuál es su precio de ventas?
- Por diferencia entre ambos, se obtiene el margen.

No obstante, existen **más elementos de la ventaja competitiva** a los que también es importante considerar:

- **Excedente del consumidor:** diferencia entre el valor percibido por el consumidor y el precio. Representa el grado de satisfacción del cliente con el producto o servicio de la empresa. Dicho de otro modo, es la valoración subjetiva del cliente de la relación calidad-precio. El cliente siempre va a tratar de elegir el producto o servicio de la empresa que más excedente le ofrezca. Es la parte de valor creado que se transfiere al cliente.
- **El valor creado:** es la diferencia entre el valor que los clientes hacen en el producto o servicio (lo máximo que estarían dispuestos a pagar) y el coste derivado de su obtención (margen + excedente).

La ventaja competitiva está conectada con la rentabilidad, y esto implica que la empresa tiene que maximizar el margen; es decir, ese valor creado del que se apropia a corto plazo (para ello solo puede modificar precio). Si se aumenta el precio, aumenta margen, pero ello reduce el excedente; si, por el contrario, se baja el precio, aumenta el excedente, pero disminuye el margen. Por lo tanto, lo que se debe elegir dependerá de la situación en particular.

b) CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA.

Una vez comprendido el concepto de ventaja competitiva y su elemento, debemos preguntarnos ¿Cómo puede conseguir esa ventaja competitiva? Para responder a esta cuestión presentamos el concepto de estrategia competitiva.

ESTRATEGIA COMPETITIVA. Es la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar ser más rentable que ellos; es decir, es la vía a través de la cual se alcanza la ventaja competitiva. Si la ventaja competitiva es el resultado final, la estrategia competitiva es la forma de conseguir ese resultado.

Así, Porter nos ofrece una clasificación de los diferentes enfoques competitivos a nivel competitivo en función de edad o variables. En primer lugar, dependiendo de si la ventaja competitiva está basada en el **coste** o por el contrario está basada en la percepción de **exclusividad** de exclusividad del consumidor, y en segundo lugar dependiendo de si la acción de la empresa se dirige a todo el mercado (**enfoque estratégico genérico**) o solo se dirige a un **segmento específico** (entendido como grupos de consumidores que comparten ciertas características).

Superportátil. Superpotencia para tus estudios.

Precios especiales para estudiantes y profesores.



10%
dto **Mac**

5%
dto **iPad**

Con cualquier Mac o iPad
Microsoft 365 incluido.



Escanea el QR
para saber más.

Rossellimac

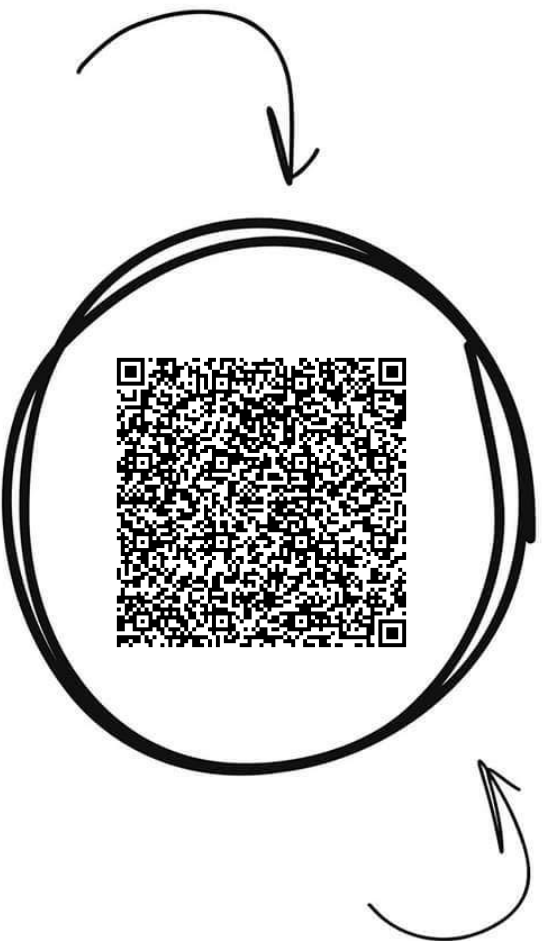
Tu especialista en Apple.

Descuento de 10% en MacBook Pro, iMac y Mac Studio y descuento de 5% en iPad para estudiantes y profesores mayores de 18 años. Oferta válida hasta el 24/9/2023. Microsoft 365 Personal (Valorado en 69€) incluido con la compra de cualquier Mac o iPad.

Dirección Estratégica I



Comparte estos flyers en tu clase y consigue más dinero y recompensas



Banco de apuntes de la

WUOLAH

1

Imprime esta hoja

2

Recorta por la mitad

3

Coloca en un lugar visible para que tus compis puedan escanar y acceder a apuntes

4

Llévate dinero por cada descarga de los documentos descargados a través de tu QR



Así, surgen tres enfoques estratégicos a nivel competitivo:

- El liderazgo en costes.
- El posicionamiento estratégico a la mitad.
- La diferenciación.
- El enfoque, nicho o segmentación.

Según el profesor Porter, para que la ventaja sea efectiva, ha de ser sostenible en el tiempo. Es decir, su duración debe ser lo suficientemente larga como para que la empresa pueda traducir esa ventaja en rentabilidad.

En definitiva, las empresas compiten con el resto de los miembros del sector dados unos factores externos, y los recursos y capacidades propios de cada una de ellas. Así, el objetivo de toda empresa ha de ser el aumento de la rentabilidad, y ello podrá conseguirlo si logra una ventaja competitiva. Para ello debe decidir cuál será su enfoque estratégico a nivel competitivo. En otras palabras, el resultado exitoso de una estrategia competitiva es el logro de una ventaja competitiva para así ser el competidor más rentable del sector.

2. EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO A LA MITAD

Una vez clasificados los tres enfoques estratégicos a nivel competitivo nos preguntamos si es posible encontrar una empresa que cuente con dos tipos de enfoques simultáneamente, que pueda ser líder en costes y diferenciador a la vez. Porter da respuesta a esta pregunta con el concepto de “atrapadas en la mitad”.

En muchas ocasiones no somos capaces de determinar el enfoque estratégico competitivo de una determinada empresa, esto puede ser porque aún la empresa no ha definido con claridad su enfoque estratégico. Es esencial por tanto que las personas encargadas de la gestión de la empresa conozcan las consecuencias de estar atrapadas en la mitad, y por tanto no caigan en el error de no fijar por claridad la estrategia que se va a usar para competir, ya que según el enfoque estratégico elegido la empresa será más o menos rentable. Un error en este aspecto puede afectar a la supervivencia de la empresa.

“*Stuck in the middle*” o “atrapadas en la mitad”: se considera así a la empresa que intenta alcanzar ventaja competitiva mediante la combinación de las tres orientaciones, pero no consigue ninguna de ellas. Hay empresas que pretenden ser líderes en costes y diferenciadores a la vez, pero Porter asegura que esto no es una buena opción, al menos en el largo plazo.

No es incompatible el implantar estrategias competitivas diferentes en cada Unidad Estratégica de Negocio de una única empresa. Por ejemplo, el grupo Inditex cuenta con diferentes UENs y cada una de ellas adopta una estrategia competitiva distinta; hay algunas que están segmentadas en grupos específicos (Pull & Bear para público juvenil, Massimo Dutti para clientes de clase alta...) y hay otras con enfoques más globales (Zara).

Porter por tanto, asegura que es posible tener al mismo tiempo diferenciación y liderazgo en costes en 3 casos, pero son situaciones temporales:

- Cuando los competidores están atrapados en la mitad, por lo que no están en condiciones de presionar a otros miembros del sector.
- Existen interrelaciones centradas en una alta participación en la cuota de mercado de un área de la empresa, que influyen en el coste. Por ejemplo, una empresa con una buena cuota de mercado hace que tenga rentabilidad, y puede destinar esta rentabilidad a diferenciarse en otras áreas.

- Cuando la empresa tiene una innovación (monopolio temporal de Schumpeter), la empresa se beneficia mientras ella es la única que posee esa innovación, pero una vez que entran los imitadores y popularizan la innovación, los beneficios temporales desaparecen.

La justificación de por qué no es rentable estar “atrapadas en la mitad” se basa en que cada orientación estratégica requiere de unos recursos y capacidades distintos que hay que explotar. Porter comenta que al estar atrapadas en la mitad se fracasa porque para obtener varios tipos de ventajas competitivas se requieren acciones incompatibles, es decir acciones excluyentes.

Se desarrolló un estudio de 148 empresas españolas de tres sectores industriales y se les preguntó que cuándo eran más rentables: cuando adoptaban una única estrategia genérica (liderazgo en costes o diferenciación) o cuando se enfatizaba en ambas. Para capturar la esencia de los dos enfoques estratégicos se preguntaba, por ejemplo:

- Para el caso de la diferenciación: si existía mejoras en la calidad de los productos, se preguntaba también por las actividades de marketing de la empresa que hacían que los clientes percibieran características distintivas en los productos.
- En el caso de liderazgo en costes, se hacía énfasis en la importancia de la reducción de costes operativos, en el uso de la capacidad productiva, en la diferenciación de precios...

Además, usaron de forma instrumental dos características de la función de producción: el coste y la flexibilidad como prioridades competitivas básicas. De esta forma, las empresas con un enfoque en diferenciación tendrán una función de producción basada en la flexibilidad como competencia prioritaria; y las enfocadas al liderazgo en costes su función de producción estará basada en el coste.

Finalmente, se deduce que las empresas que combinan las dos estrategias genéricas desarrollan capacidades productivas en términos de flexibilidad y coste, pero no con suficiente intensidad o en la proporción adecuada para establecer un vínculo altamente significativo con el rendimiento del negocio. En este sentido, parecen quedar “atrapadas en la mitad” al intentar ser buenas en mucho y no conseguir la excelencia en nada.

En conclusión, una empresa siempre debe perseguir todas las oportunidades de reducción de costes que no sacrifiquen la diferenciación. También se deben perseguir todas las oportunidades de diferenciación que no sean costosas. Pero a largo plazo será necesario elegir por una u por otro enfoque estratégico.

3. LA VENTAJA COMPETITIVA EN COSTES.

a) CONDICIONES DE APLICACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA VENTAJA EN COSTES.

Porter ofrece una clasificación de los diferentes enfoques estratégicos a nivel competitivo, diferenciando tres tipos de liderazgo: en costes, diferenciación y enfoque o nicho. El del liderazgo en costes es un enfoque a nivel competitivo que toda empresa debe plantearse adoptar independientemente de que finalmente así lo decida ya que el éxito en su implantación puede conllevar elevadas cifras de rentabilidad.

A vertical image of a ColaCao Energy drink bottle is positioned on the left side of the page. The bottle is yellow with a red cap and features the ColaCao logo and 'ENERGY' text. The background of the entire page is a vibrant yellow with red diagonal streaks.

ColaCao

APROBASTE LA COURSE NAVETTE, SUPERASTE A TU EX E HICISTE NUEVOS AMIGOS. ESTE EXAMEN NO ES NADA PARA TI. **TÚ PUEDES.**

Es una estrategia que funciona en contextos poco favorables para la empresa como, por ejemplo, una crisis económica o una guerra de precios entre competidores. Además, en las últimas décadas ha adquirido una gran importancia ya que existen sectores en los que la aparición de un líder en costes fuerte ha hecho tambalear sus cimientos, llegando incluso a modificar completamente la estructura tradicional y sus modelos de negocios relacionados (aerolíneas de bajo coste).

En este sentido, ser líder en costes significa ser el competidor de más bajo coste del sector. Así, existen tres circunstancias a tener en cuenta a la hora de adoptar este enfoque estratégico:

- Solamente existe este tipo de ventaja competitiva cuando los costes de la empresa son inferiores a los del resto de competidores.
- El ahorro en costes puede ir acompañado de una estrategia de precios bajos (no debemos confundir precios con costes; el foco de atención en esta estrategia es la reducción en costes no la fijación de precios bajos).
- Este enfoque estratégico requiere de un fuerte control presupuestario, así como de altos volúmenes de producción, rotación y fuertes inversiones en infraestructura.

b) FUENTES DE LA VENTAJA EN COSTES.

Porter indica que toda empresa interesada en seguir una estrategia de liderazgo en costes debe buscar las fuentes de obtención de ventajas competitivas relacionadas con la reducción en costes. Dichas fuentes son las denominadas factores de costes (el factor de coste número uno es más influyente a la hora de reducir el coste de una determinada actividad que el factor de coste número dos y el sí consecutivamente):

- Economías de escala:

Consiste en la disminución del coste medio conforme aumenta el volumen de producción. Es importante diferenciar entre capacidad y economía de escala; a mayor capacidad productiva mayor coste fijo, pero a mayores economías de escala los costes fijos se reparten (no se diluyen) entre un mayor número de productos. Por lo tanto, hay ocasiones en las que no resulta aconsejable aumentar la capacidad productiva.

Además, es importante llevar a cabo un análisis de la sensibilidad de las actividades. Son más sensibles a la escala las actividades que tienen un alto componente de costes fijos, como por ejemplo los gastos en I+D, publicidad, la inversión en infraestructura...

- Efecto experiencia o curva de aprendizaje:

La curva de aprendizaje hace referencia a que el tiempo de fabricación de uno de productos disminuye conforme se van produciendo un mayor número de unidades. Esta disminución de tiempo se traduce en una disminución de los costes directos de mano de obra.

Por otro lado, el efecto experiencia no es más que una generalización de la curva del aprendizaje al ser aplicada no solamente a los costes de la mano de obra directa sino también a otros costes productivos.

- El uso de la capacidad productiva:

Porter considera que el uso de la capacidad productiva va a implicar dos situaciones que afectan significativamente a la rentabilidad de la empresa:

WUOLAH

- Por una parte, cuando la capacidad productiva disponible es superior a la capacidad necesaria, aparecen recursos ociosos. Es decir, capacidad que no se utiliza se traduce en costes fijos, que castigan la subutilización.
- Cuando la capacidad disponible es inferior a la capacidad necesaria, disminuye la rentabilidad. Ello sucede a través de la pérdida de ingresos, puesto que se pierden unas posibles ventas a las que no puede hacerse frente por falta de capacidad productiva.

Por tanto, el cálculo del uso óptimo de la capacidad productiva es una fuente de ahorro de costes muy importante.

- **Nexos (eslabones horizontales y verticales):**

Los nexos hacen referencia al hecho de que el coste de una actividad se ve afectado por cómo se desarrollan otras actividades. Estas otras actividades pueden estar en la misma cadena de valor de la empresa o en la cadena de valor de proveedores y clientes. En el caso de la misma cadena de valor de la empresa, estamos hablando de eslabones horizontales, interrelaciones entre dos o más actividades de la cadena de valor dentro de la propia empresa. La empresa tendrá que saber equilibrar esos incrementos/decrementos de costes para que al final el coste total medio se vea disminuido.

En el caso de los eslabones verticales, hacen referencia a las interrelaciones de la cadena de valor de la empresa con la de proveedores y/o la de los clientes (RED DE VALOR). En este caso existen dos situaciones a considerar:

- Cuando llevar a cabo una actividad disminuye el coste tanto de la empresa como el del proveedor o cliente. Por ejemplo, la entrega de grandes cantidades de chocolate líquido en vez de en barras puede disminuir el coste de procesamiento no solo de la confitería, sino también del propio proveedor de materias primas puesto que elimina el coste de fundir, moldear, empaquetar, etc. En este caso estaríamos en una situación WIN-WIN (ambos ganan).
- Cuando el llevar a cabo una actividad reduce el coste de la empresa, pero aumenta el del proveedor o la del cliente. Por ejemplo, la empresa de relojería SEIKO cuando se estableció en EEUU pagaba un incentivo a los joyeros americanos para que estos aceptaran reparar sus relojes y enviarlos después; con estos disminuía la inversión en centros de mantenimiento y también el coste de procesar esos arreglos. Cuando sucede esta situación, hay que llegar a acuerdos de compromiso y confianza entre empresa y proveedores o clientes para que así se convierta también en una situación WIN-WIN (habrá que negociar).

- **Interrelaciones (entre unidades):**

El coste de una actividad de valor puede ser compartido entre unidades y así reducir el coste de esa actividad de valor. Compartir recursos disminuye el coste si la actividad es sensible a la escala, si es sensible al aprendizaje o si la actividad mejora el uso de la capacidad productiva. Pero también se pueden compartir conocimientos.

- **Integración vertical:**

Si existe integración vertical hay una serie de ventajas como evitar costes de mercado, aprovechar mejor los recursos y mayor control de la empresa.

Si NO existe integración vertical pero sí una desintegración vertical, será más ventajoso en términos de costes centrarse solo en aquella actividad donde se es altamente eficientes y mejor

que el resto. Todo lo demás, se externaliza a otra empresa que lo haga mejor. Ventajas: aumenta la flexibilidad y reduce barreras de salida.

- **Tiempo (oportunidad):**

¿Qué genera más ventaja en costes: ser pionero o entrante tardío en el sector? A veces una empresa obtiene ventaja por ser el primer entrante, es decir ser el pionero. Se reduce el coste de establecer y mantener la imagen de marca y aprendizaje. En otras ocasiones, conviene ser seguidor, ya que no se soportan los “costes de apertura” del mercado. Adquieren también equipos más baratos o más modernos.

- **Políticas discrecionales:**

Las políticas son declaraciones o enunciados genéricos que guían y canalizan el pensamiento ante la toma de decisiones. Admiten discrecionalidad. (ejemplo Ryanair e Iberia).

- **Ubicación geográfica:**

Es uno de los factores de costes significativos, deberá considerarse en este sentido:

- El operar en unos países con niveles salariales más bajos.
- Cercanía a materias primas, materiales...
- Costes logísticos (ubicación favorable respecto a proveedores y clientes).
- Tasas e impuestos.
- Clima.
- Normas culturales y gustos.
- ...

- **Factores institucionales:**

Son factores difícilmente controlables por la empresa ya que son factores externos, pero afectan al coste y por tanto a la rentabilidad de la misma. Por ejemplo:

- Grado de regulación del gobierno (¿sector regulado?).
- Exenciones fiscales y otros incentivos financieros similares.
- Grado de sindicalización
- Aranceles.
- Normativa de nivel autonómico y local

c) **MANTENIMIENTO Y RIESGOS DE LA VENTAJA EN COSTES.**

En resumen, ser líder en costes significa ser el competidor de más bajo coste del sector, pero no necesariamente el de más bajo precio. La empresa que decida seguir la estrategia de liderazgo en costes tendrá que analizar factor por factor el ahorro en costes de cada uno de ellos:

Economías de escala	Ahorro en costes por VOLUMEN
Efecto experiencia/ Curva aprendizaje	
Uso de la capacidad productiva	
Nexos/eslabones	Ahorro en costes por COMPARTIR
Interrelaciones	
Integración Vertical	
Tiempo/oportunidad	Ahorro en costes por CIRCUNSTANCIAS EXTERNAS
Políticas discrecionales	
Ubicación	
Factores institucionales	

4. LA VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN.

a) CONDICIONES DE APLICACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA VENTAJA EN DIFERENCIACIÓN.

La estrategia de diferenciación es un enfoque a nivel competitivo altamente interesante para toda empresa que pretenda ofrecer un producto o servicio que sea percibido como único y original y a su vez, altamente valorado por los consumidores. Los diferenciadores pueden incrementar los precios gracias a la valoración que tiene el cliente de la marca, aumenta la rentabilidad.

La existencia de varios diferenciadores en el sector puede suponer innovación continua en calidad de los productos/servicios.

Ser diferenciador implica ser la única empresa en algo que ofrece valor a los clientes. Existen tres circunstancias a tener en cuenta a la hora de adoptar este enfoque:

- El cliente ha de percibir que la empresa está ofreciendo algo exclusivo, único y valioso.
- La diferenciación reduce la intensidad de la competencia porque se crea fuertes barreras de entrada a empresas potenciales y a productos sustitutivos.
- Requiere un precio superior para compensar el aumento de costes por ser único, este precio será la característica principal que diferencia el enfoque competitivo de los diferenciadores del resto de estrategias a nivel de negocio.

Es importante diferenciar diferenciación y calidad, ya que NO son lo mismo. La calidad suele estar asociada con el producto físico o con el servicio prestado; mientras que la diferenciación abarca la calidad, pero es un concepto mucho más amplio. Las empresas de diferenciación tratan de crear valor para el cliente a través de toda la cadena de valor de la empresa.

b) FUENTES DE LA VENTAJA EN DIFERENCIACIÓN.

Existen varias fuentes para conseguir la ventaja en diferenciación, a través de:

- Las características del producto, como el tamaño, diseño, materiales con los que está hecho, etc. Pero también pueden ser características relacionadas con el rendimiento, fiabilidad, seguridad, estética, lujo que transmite o incluso los complementos que se le añade al producto final.

The ColaCao logo is written in a stylized, blue, cursive font with a white outline, set against a red and yellow background with dynamic, brushstroke-like patterns.

APROBASTE LA COURSE NAVETTE, SUPERASTE A TU EX E HICISTE NUEVOS AMIGOS. ESTE EXAMEN NO ES NADA PARA TI. **TÚ PUEDES.**

- Las características del mercado que abastece, adaptándose mejor que los competidores a las necesidades o gustos y preferencias de los clientes. Por ejemplo, Loreal ha logrado diferenciarse haciendo una amplia gama de productos que van dirigidos al público, pero en función de su edad.
- Las características propias de la empresa, aquellas que la hacen distinta al resto. Tales como la forma de concebir el negocio, su ética, su prestigio y reputación en el sector. Por ejemplo, cada vez más empresas en la actualidad intentan destacar por su Responsabilidad Social Corporativa y se preocupan mucho por mostrar públicamente que son empresas social o medioambientalmente responsables.

Hay una serie de factores que favorecen la ventaja competitiva basada en la percepción de exclusividad, Porter los denomina factores de singularidad o de exclusividad, y reflejan el motivo fundamental por el cual una actividad es única. Los factores de la singularidad, ordenados por su prominencia son:

- **Políticas discrecionales.**

Existen algunas decisiones sobre las políticas de la empresa que afectan significativamente a cómo el consumidor percibe el producto o servicio. Por ejemplo, en relación a las características del producto, optar por ofrecer un producto de alta calidad encarece considerablemente el coste de producción, pero ayuda a desmarcarse a la empresa como referente en el sector.

No obstante, hay otras políticas no relacionadas con las características del producto o servicio, pero igual de efectivas que ayudan notablemente a diferenciarse. Por ejemplo, la exclusividad en la distribución a través de puntos de venta seleccionados (Nespresso). También la amplitud en la gama de productos y servicios (Decathlon) o servicios adicionales proporcionados (servicios post-venta).

- **Nexos.**

En especial a los canales de distribución.

- Selección de canal para lograr consistencia en instalaciones, capacidad o imagen. Ejemplo: los *stands* de Nespresso en el Corte Inglés.
- Establecer estándares y políticas sobre cómo deben operar los canales que vende sus productos o prestan sus servicios. Ejemplo: franquicias.
- Provisión de publicidad y materiales para ser usados en los canales e incluso formación a los empleados indicándoles cómo se debe proceder.

- **Oportunidad (tiempo).**

En términos generales, una empresa va a querer siempre ser el primero o pionero del sector. No obstante, la entrada tardía o el hecho de ser seguidor puede conllevar ventajas en relación a las características del producto o servicio que favorecen considerablemente la diferenciación.

Ventajas en exclusividad de ser el primero: el nombre del producto sea el nombre de la marca (Cola Cao, Chupa Chups, Coca Cola); los consumidores suelen asociar el producto con la marca pionera.

Ventajas en exclusividad de ser el seguidor: a veces le permite adquirir tecnologías mucho más modernas que la de los pioneros.

- **Ubicación.**

The WUOLAH logo is in a bold, grey, sans-serif font.

En ocasiones la singularidad está causada por la ubicación geográfica privilegiada, como por ejemplo ser el único competidor que tiene acceso a una mina o un establecimiento comercial que está presente en los lugares más accesibles. Ejemplo de empresa diferenciador:

Apple es un ejemplo claro de empresa diferenciador por diferentes motivos:

- Motivo 1: vender pocas unidades, pero con mucho margen de beneficio por unidad; esto le dota exclusividad. Vendiendo mucho menos productos que el resto de competidores es capaz de acaparar con gran diferencia un gran porcentaje de los beneficios del sector de los smartphones.
- Motivo 2: Diferenciarse basándose en razones estéticas y de reputación o prestigio en un sector tecnológico, en el que los productos suelen diferenciarse por sus mejoras en rendimiento, calidad o capacidad.
- Motivo 3: Diferenciarse vendiendo "lujo" en todos los aspectos (productos de calidad, instalaciones elegantes...). La idea no fue crear un producto tecnológicamente superior porque esa ventaja competitiva habría sido temporal ya que hubiese sido imitada; lo que realmente fue una idea creadora de valor fue la decisión de hacer una transición de hacer una empresa de tecnología a una marca de lujo.

En conclusión, la estrategia en diferenciación se basa en ser la única empresa en algo que ofrece valor a los clientes; por tanto, que tenga un atributo altamente valorado por los consumidores y que estén dispuestos a pagar un 'precio premium' por ello. Esto solo se logra cuando el valor percibido por los clientes supera al coste de la diferenciación, ya que no tendría sentido incurrir en altos costes si finalmente nada de esto es apreciado por el cliente.

- Interrelaciones
- Aprendizaje
- Integración vertical
- Escala
- Factores institucionales.

c) MANTENIMIENTO Y RIESGOS DE LA VENTAJA EN DIFERENCIACIÓN.

5. OTROS MODELOS PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.

a) EL "RELOJ ESTRATÉGICO".

b) LOS MODELOS DE NEGOCIO.

c) **LA ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL.**