

*Una estrategia de costos bajos vence a una de diferenciación cuando los compradores están satisfechos con un producto básico y no crean que los atributos extra valgan el precio mayor.*

## ESTRATEGIAS DIRIGIDAS (O DE NICHO DE MERCADO)

Lo que distingue a las estrategias dirigidas de las de costos bajos o diferenciación amplia es la atención concentrada en una porción del mercado total. El segmento objetivo, o nicho, puede definirse por su singularidad geográfica, por los requisitos especializados en el uso del producto o por los atributos especiales de la mercancía que atraigan sólo al nicho. Community Coffee, el minorista de café de especialidad más grande de Estados Unidos, es una empresa familiar que se centra en un nicho de mercado geográfico en el estado de Louisiana y algunas comunidades en el Golfo de México. Community tiene una participación de mercado de sólo 1.1% del mercado estadounidense de café, pero registró ventas por más de 100 millones de dólares y obtuvo 50% de participación del negocio de café en la región de 11 estados donde se distribuye. Entre los ejemplos de empresas que se centran en un nicho de mercado bien definido con un producto o segmento de comprador particular se encuentran Animal Planet y History Channel (televisión por cable), Cannondale (en bicicletas de montaña de gran desempeño), Enterprise Rent-a-Car (especialista en renta de autos a clientes de talleres mecánicos), Bandag (especialista en recubrimiento de llantas de camión que promueve agresivamente sus productos en más de mil paradas de camiones), CGA Inc. (especialista en seguros para cubrir el costo de premios lucrativos de hoyo-en-uno en torneos de golf), Match.com (el servicio de contactos personales en internet más grande del mundo). Las microcerveceras, los hostales y las boutiques minoristas administradas por sus dueños son buenos ejemplos de empresas que escalaron sus operaciones para atender a segmentos pequeños o locales de clientes.

### Estrategia dirigida de bajos costos

La estrategia dirigida de bajos costos apunta a asegurar una ventaja competitiva al ofrecer al nicho del mercado objetivo un menor costo y un menor precio que los que sus rivales son capaces de dar. Esta estrategia posee considerable atracción cuando la empresa puede reducir significativamente los costos al limitar su base de clientes a un segmento bien definido. Las posibilidades de lograr una ventaja de precios sobre los rivales que también atienden el nicho de mercado son las mismas que las de aquellos que buscan el liderazgo en costos: superarlos manteniendo los costos de la cadena de valor dentro del mínimo y buscar formas innovadoras de evitar ciertas actividades de la cadena de valor. La única diferencia real entre un proveedor con estrategia de bajos costos y otro con una estrategia dirigida de bajos costos es el tamaño del grupo de compradores que una compañía trata de atraer: el primero involucra un producto muy atractivo que se ofrece a casi todos los grupos y segmentos de compradores, mientras que el segundo apunta a satisfacer las necesidades de un pequeño segmento de compradores.

Las estrategias dirigidas de bajos costos son bastante comunes, productores de bienes de marcas privadas son capaces de conseguir bajos costos en desarrollo, marketing, distribución y publicidad al concentrarse en la creación de insumos genéricos que imitan mercancías de marca y las venden directamente a cadenas minoristas que necesitan marcas propias de precios bajos. Perrigo Company se convirtió en la empresa fabricante líder de medicamentos que no requieren receta médica, con ventas mayores a los 2.2 mil millones dólares en 2010 al concentrarse en la producción de marcas privadas para minoristas como Walmart, CVS, Walgreens, Rite-Aid y Safeway. Las cadenas de moteles económicos, como Motel 6, se dirigen a viajeros conscientes del precio que sólo quieren pagar por un lugar limpio y sin lujos para pasar la noche. Redbox estableció una red de costos bajos de más de 15 000 máquinas expendedoras en ubicaciones de tiendas de intenso tráfico que le permiten rentar

películas en DVD a dólar y vender películas en DVD usadas a siete dólares. En la cápsula ilustrativa 5.2 se ve que los costos bajos de Vizio y su interés en los minoristas que venden al por mayor le permitieron convertirse en el mayor vendedor de televisiones HD de pantalla plana en Estados Unidos a menos de seis años de su fundación.

## Estrategia dirigida de diferenciación

Una estrategia dirigida con base en la diferenciación pretende asegurar una ventaja competitiva con un producto diseñado con cuidado para atraer las preferencias y necesidades únicas de un grupo pequeño y bien definido de compradores (en oposición a una estrategia de diferenciación amplia, dirigida a muchos grupos de compradores y segmentos de mercado). El uso fructífero de una estrategia dirigida de diferenciación depende de la existencia de un segmento de compradores que busque atributos especiales del producto o capacidades del vendedor, y de la capacidad de la empresa de distinguirse de sus rivales en el mismo nicho de mercado objetivo.

Empresas como Godiva Chocolates, Rolls-Royce, Häagen-Dazs y W.L. Gore (fabricante de Gore-Tex) emplean con éxito estrategias dirigidas con base en la diferenciación, pensadas para compradores especiales que desean productos y servicios con atributos de clase mundial. En realidad, en la mayoría de los mercados hay un segmento de compradores dispuestos a pagar más por los mejores artículos disponibles, lo que abre una ventana estratégica para que algunos competidores apliquen estrategias dirigidas de diferenciación con el fin de llegar a la parte superior de la pirámide del mercado. Ferrari comercializa sus 1 500 autos vendidos en América del Norte cada año en una lista de sólo 20 000 fanáticos de automóviles muy adinerados. Ferrari contacta sólo al estrato más elevado de este exclusivo grupo para que tengan la oportunidad de anotarse en una lista de espera de uno de los 29 modelos FXX de 1.9 millones de dólares planeados para venderse en esa región.

Otro diferenciador dirigido exitoso es Trader Joe's, "minorista de alimentos de moda" con 300 tiendas en 25 estados de Estados Unidos, que ofrece una combinación de productos *gourmet* y abarrotes. Los clientes compran en Trader Joe's tanto por diversión como por los artículos de abarrotes convencionales que vende; por ejemplo, la tienda tiene delicias culinarias fuera de lo común como salsa de frambuesa, hamburguesas de salmón y arroz frito de jazmín, así como los bienes comunes que se encuentran en los supermercados. Lo que distingue a Trader Joe's no es sólo su combinación única de novedades alimenticias y abarrotes con precios competitivos, sino también su capacidad de convertir una excursión de compras de abarrotes, de otro modo aburrida, en una cacería de tesoros extravagante y muy divertida. En la cápsula ilustrativa 5.3 se habla de la estrategia de diferenciación de Progressive Insurance.

## Cuándo es atractiva una estrategia dirigida de costos bajos o una dirigida de diferenciación

Una estrategia dirigida que pretenda asegurar una ventaja competitiva con base en costos bajos o en diferenciación es más atractiva conforme se cumplen las siguientes condiciones:

- El nicho de mercado objetivo es lo bastante grande para ser rentable y ofrece un buen potencial de crecimiento.
- Los líderes de la industria no consideran su presencia en el nicho crucial para su propio éxito; en cuyo caso, quienes empleen una estrategia dirigida a menudo evitan una batalla directa contra algunos de los rivales más grandes y fuertes de la industria.
- Es costoso o difícil que los competidores en muchos segmentos pongan en marcha sus capacidades para satisfacer las necesidades particulares de los compradores que constituyen el nicho de mercado objetivo y al mismo tiempo satisfacer las expectativas de sus clientes principales.

## CÁPSULA ILUSTRATIVA 5.2

### Estrategia de Vizio dirigida en costos bajos



Vizio, Inc., con sede en California, diseña televisiones de pantalla plana LCD y plasma de 20 a 55 pulgadas que se venden sólo en grandes supermercados de descuento, como Walmart, Sam's Club, Costco Wholesale y Best Buy. Si compró hace poco una televisión de pantalla plana, tal vez observó que Vizio es una de las marcas de menor precio y que la calidad de su imagen es sorprendentemente buena si considera el precio. La empresa logra mantener bajos sus costos tan sólo por diseñar las televisiones y después encargar su producción a una cantidad limitada de fabricantes por contrato en Taiwan. De hecho, 80% de su producción la maneja una empresa llamada AmTran Technology. Tal dependencia de un proveedor puede suponer para un comprador el riesgo de quedar en una situación precaria por su vulnerabilidad a aumentos de precios o escasez de producto, pero Vizio previno esta posible amenaza al hacer de AmTran un accionista principal. AmTran Technology posee 23% de las acciones de Vizio, y cerca de 80% de sus ingresos provienen de las ventas de televisiones de Vizio. La estrecha relación de Vizio con su principal proveedor y su interés en una categoría única de productos comercializados a través de canales de distribución limitados le permite ofrecer a sus clientes fuertes descuentos de precio.



La principal cuenta de Vizio llegó en 2003, cuando se acercó a Costco para ofrecerle televisiones de plasma de 46 pulgadas con un precio al mayoreo que representaba la mitad de su competidor más cercano. Antes de dos meses, Costco transportaba televisiones Vizio de pantalla plana a 320 de sus almacenes en Estados Unidos. En octubre de 2007, Vizio se acercó a Sam's Club con una televisión LCD de 20 pulgadas que podía venderse al menudeo en menos de 350 dólares. El precio y calidad de la televisión de 20 pulgadas hizo que los compradores de Sam's Club hicieran un pedido de 20 mil televisiones para entregarse en marzo de 2008. Para 2009, Vizio era ya el vendedor más grande de televisiones HD de pantalla plana en Estados Unidos, con una participación de mercado de 21.6%.

*Fuentes:* "Picture Shift: U.S. Upstart Takes On TV Giants in Price War", *Wall Street Journal*, 15 de abril de 2008, p. A1; Vizio, Inc., "Vizio Achieves #1 LCD HDTV Ranking in North America and #1 Ranking in U.S. Flat Panel HDTV Shipments", boletín de prensa, 11 de mayo de 2009.

- La industria tiene muchos nichos y segmentos, lo cual permite que una estrategia dirigida se aplique a un nicho atractivo ajustado a las fortalezas de recursos y capacidades de una empresa. Asimismo, con más nichos, hay más espacio para que las empresas con estrategias dirigidas se eviten entre sí al competir por los mismos clientes.
- Pocos rivales, si acaso, pretenden especializarse en el mismo segmento objetivo, condición que reduce el riesgo de saturarlo.
- La empresa con la estrategia dirigida tiene una reserva de clientes leales (acumulada tras atender las necesidades y preferencias particulares del nicho durante muchos años) a la que puede recurrir para aplacar temporalmente a los retadores ambiciosos que pretenden introducirse en su negocio.

Las ventajas de dirigir todos los esfuerzos competitivos de una empresa a un solo nicho de mercado son considerables, en especial para empresas pequeñas y medianas que tal vez carezcan de la amplitud y profundidad de recursos para conseguir una base amplia de clientes con líneas de modelos, estilos y selección de productos de "algo para cada quien". YouTube es ya un nombre reconocido por concentrar videos breves en internet. Papa John's y Domino's Pizza crearon negocios impresionantes al centrarse en el segmento de entregas a domicilio. A Porsche y Ferrari les ha ido bien al dirigirse a los entusiastas adinerados de carros deportivos.

## CÁPSULA ILUSTRATIVA 5.3

### Estrategia dirigida de diferenciación de Progressive Insurance en seguros para autos



Progressive Insurance diseñó una estrategia de seguros para autos dirigida a las personas con historial de infracciones de tráfico que manejan autos de gran desempeño, conductores con historiales de accidentes, motociclistas, adolescentes y otras categorías de conductores consideradas de alto riesgo que otras empresas de seguros suelen evitar. Progressive descubrió que algunos de estos conductores son solventes y tienen presiones de tiempo, lo que los hace menos sensibles a los altos precios de las tarifas para asegurar sus vehículos. La directiva vio que podía cobrar a estos conductores tarifas lo bastante elevadas como para cubrir los riesgos mayores, además de diferenciar a Progressive de otras compañías aseguradoras al agilizar el proceso de obtener el seguro y disminuir las molestias de enfrentar los trámites del seguro de alto riesgo. Progressive aplicó por primera vez el modelo de ventas directas de costos bajos para permitir a los clientes adquirir sus seguros en internet y por teléfono.

Progressive también estudió con cuidado los segmentos del mercado de seguros y descubrió que algunos propietarios de motocicletas no constituían un riesgo en particular (habitantes de suburbios de edad mediana que en ocasiones usaban su motocicleta para ir al trabajo o para iniciar viajes de placer con sus amigos). La estrategia de Progressive le permitió convertirse en el líder del mercado de seguros para autos de



lujo, cuyos clientes que apreciaban su planteamiento operativo sencillo.

Para diferenciar y promover más las políticas de Progressive, su directiva creó equipos itinerantes de ajustadores que llegarían a las escenas del accidente para evaluar los daños y expedir los cheques de las reparaciones en el mismo sitio. Progressive introdujo el reporte de daños de 24 horas, ahora estándar en la industria. Además, diseñó un elaborado sistema de tarifas para evaluar con rapidez y precisión el riesgo de cada cliente y deshacerse de los no rentables.

Con la creatividad y excelencia en la base de su negocio, Progressive obtuvo 7.6% de participación del mercado de 150 mil millones de dólares de seguros para auto y tiene los mayores márgenes de suscripción en esta industria.

*Fuentes:* [www.progressiveinsurance.com](http://www.progressiveinsurance.com); I. McMillan, A. van Putten y R. McGrath, "Global Gamesmanship", *Harvard Business Review* 81, núm. 5, mayo de 2003, p. 68; y *Fortune*, 16 de mayo de 2005, p. 34; "Motorcyclists Age, Affluence Trending Upward", *BestWire*, 24 de julio de 2007.

### Riesgos de las estrategias dirigidas de bajos costos y diferenciación

Centrarse en algo implica varios riesgos, uno de ellos es la oportunidad de que los competidores encuentren formas eficaces de igualar las capacidades de concentración de la empresa al atender el nicho objetivo, tal vez con productos o marcas diseñados especialmente para atraer a los compradores del nicho objetivo o al desarrollar pericia y capacidades que compensen las fortalezas de la compañía con la estrategia dirigida. En la industria de la hotelería, grandes cadenas como Marriott lanzaron estrategias con múltiples marcas que les permiten competir con eficacia en varios segmentos del negocio al mismo tiempo. Marriott tiene sus hoteles distintivos J.W. Marriott y Ritz-Carlton con servicios de lujo para viajeros de negocios y vacacionistas; sus marcas Courtyard by Marriott y SpringHill Suites se pensaron para viajeros de negocios que buscan alojamiento económico; los Marriott Residence Inn y las TownePlace Suites se diseñaron como un "hogar lejos del hogar" para viajeros que

se alojan cinco noches o más; y las 535 ubicaciones de Fairfield Inn atraen a los viajeros que buscan un alojamiento de buena calidad por un precio razonable. Las estrategias de múltiples marcas son atractivas para empresas grandes como Marriott porque permiten que una empresa entre en un nicho de mercado y capte clientes de compañías que emplean una estrategia dirigida.

Un segundo riesgo de una estrategia dirigida es el potencial de cambio de las preferencias y necesidades de los miembros del nicho con el transcurso del tiempo hacia los atributos del producto que prefiere la mayoría de los compradores. Un desgaste de las diferencias entre segmentos de compradores reduce las barreras de entrada en el nicho de mercado de la empresa con la estrategia dirigida y representa una invitación abierta para que los rivales de segmentos adyacentes empiecen a competir por los clientes. Un tercer riesgo es que el segmento adquiera tanto atractivo que pronto se vea inundado de competidores, lo que intensificaría la rivalidad y dividiría las ganancias del segmento.

## ESTRATEGIAS DE PROVEEDORES DE MEJORES COSTOS

Las **estrategias de proveedores de mejores costos** están a medio camino entre una ventaja de costos bajos y una ventaja de diferenciación, por una parte, y atraer a todo el mercado en su conjunto y un nicho pequeño de mercado, por otra (véase la figura 5.1). Esta medianía permite a una empresa dirigirse de lleno a las —en ocasiones— grandes masas de compradores conscientes del precio que buscan un producto o un servicio bueno o muy bueno a un precio económico. Con frecuencia, los compradores conscientes del precio evitan tanto los productos baratos y austeros como de los caros y lujosos, pero están muy dispuestos a pagar un precio “justo” por más características y funcionalidad que les parezcan atractivas y útiles. La esencia de una estrategia de mejores costos es dar a los clientes más *valor por su dinero* mediante la satisfacción de los deseos del comprador por características/desempeño/calidad/servicio y cobrar un precio menor por estos atributos en comparación con los rivales con productos semejantes.<sup>10</sup> Desde un punto de vista de ubicación competitiva, las estrategias de mejores costos son por ende *híbridas*, pues equilibran un acento estratégico en costos bajos con un acento estratégico en la diferenciación (características deseables a un precio relativamente bajo).

Para emplear de manera redituable una estrategia de mejores costos, una empresa *debe contar con los recursos y capacidades para incorporar atributos atractivos o avanzados a su oferta de producto con un costo menor que sus rivales*. Cuando una empresa incorpora características atractivas, desempeño o calidad de buenos a excelentes, o un servicio al cliente más satisfactorio a su oferta de producto *con un costo menor que los rivales*, entonces goza de un estatus de “mejores costos”: es el proveedor de menores costos de un producto o servicio con *atributos deseables*. Un empresa de mejores costos emplea su ventaja de costos bajos para ofrecer precios menores que los rivales cuyos productos o servicios tienen atributos deseables semejantes y aún obtienen ganancias atractivas. Por lo general no es difícil ganarse a los compradores de los rivales con un producto igual de bueno a un precio más económico.

*Ser una empresa de mejores costos es diferente de ser un proveedor de costos bajos* porque los atributos atractivos adicionales implican más costos (lo cual evita un proveedor de costos

### CONCEPTO BÁSICO

Las **estrategias de mejores costos** son un híbrido de estrategias de bajos costos y de diferenciación que pretenden ofrecer los atributos deseados de calidad/características/desempeño/servicio mientras vencen a los rivales en el precio.

<sup>10</sup> Hay un excelente análisis de las estrategias de mejores costos en Peter J. Williamson y Ming Zen, “Value-for-Money Strategies for Recessionary Times”, *Harvard Business Review* 87 núm. 3, marzo de 2009, pp. 66-74.



## OA 4

Reconocer los atributos de una estrategia de mejor costo de los proveedores y el modo en que algunas empresas aplican una estrategia híbrida para procurarse una ventaja competitiva y entregar un valor superior a los clientes.

bajos al ofrecer a los compradores un producto básico con pocas funciones). Además, las dos estrategias se dirigen a porciones de mercado visiblemente distintas. *La porción de mercado deseada de una empresa de mejores costos es la de los compradores conscientes del valor:* compradores que buscan adiciones y funcionalidad atractivas a un precio tentadoramente bajo. Los compradores que buscan valor —muy distintos de los *compradores conscientes del precio* que buscan un producto básico a precio de ganga— a menudo constituyen una parte considerable de todo mercado. Por lo general, los compradores conscientes del valor están dispuestos a pagar un precio “justo” por características adicionales, pero evitan pagar más por artículos con todas las funciones y florituras. Es el deseo de atraer a los *compradores conscientes del valor* y no a los *compradores conscientes de su presupuesto* lo que separa a una empresa de mejores costos de un proveedor de costos bajos; las dos estrategias se dirigen a porciones del mercado a todas luces distintas.

## Cuándo una estrategia de mejores costos funciona mejor

*Una estrategia de empresa de mejores costos funciona mejor cuando en el mercado la diferenciación del producto es la norma y hay un número atractivo de compradores conscientes del valor que prefieren productos de mitad de la tabla que productos básicos y baratos o caros con los mejores atributos.* Una empresa de mejores costos necesita posicionarse en la mitad del mercado con un producto de calidad media a un precio menor al promedio o un producto de alta calidad a un precio promedio o un poco más alto que eso. El objetivo es proveer el *mejor valor* por productos diferenciados de mejor calidad; la estrategia del proveedor de mejor costo también funciona en tiempos de recesión, cuando las grandes masas de compradores se tornan conscientes del valor y son atraídos por productos que son económicos y cuentan con servicios y atributos deseables, *pero a menos que la empresa tenga los recursos, los conocimientos técnicos y las capacidades de incorporar características superiores a un producto o servicio que se ofrece a un precio menor al de los rivales, adoptar una estrategia de mejor costo se desaconseja*, una estrategia ganadora debe empatar siempre los recursos y capacidades más valiosos de la empresa.

La cápsula ilustrativa 5.4 describe cómo Toyota aplicó los principios del proveedor de mejor costo a la producción y marketing de su marca Lexus.

## El gran riesgo de una estrategia de la empresa de mejores costos

La mayor vulnerabilidad de una empresa que usa la estrategia del proveedor de mejor costo es que quede atrapada entre las estrategias de menores costos y las de diferenciación de las compañías rivales. Los proveedores de bajos costos serán capaces de restarle clientes atrayéndolos con sus menores precios (a pesar de sus productos carentes de atributos) y los productos altamente diferenciados serán capaces de robarle clientes utilizando su producto de mejores atributos (a pesar de tener en la etiqueta un precio mayor). De tal forma que si un empresa de mejores costos quiere tener éxito, debe ofrecer a los compradores un producto con *significativamente* mejores atributos para justificar el mayor precio que los que líderes en costos cobran; de la misma manera, se tiene que tener un precio significativamente menor que los productos con características superiores para poder superar a los competidores altamente diferenciados con base en el precio.

## CÁPSULA ILUSTRATIVA 5.4

### Estrategia de proveedor del mejor costo de Toyota para su línea Lexus



Toyota Motor Company tiene una bien ganada reputación como un productor de bajo costo entre todos los fabricantes de vehículos automotrices del mundo. Eso a pesar del acento que pone en la calidad de sus productos, pues Toyota alcanzó el liderazgo en costos bajos tras desarrollar enormes habilidades en la administración de su cadena de suministro, capacidades en ensamblado con costos bajos y porque sus productos se posicionan en el rango bajo-medio del espectro de precios. Mas cuando Toyota decidió introducir los nuevos modelos Lexus para competir en el segmento de los vehículos de lujo, empleó su clásica estrategia de empresa de mejores costos; ello fue mediante la creación e implementación de los siguientes pasos:

- Diseñó un arreglo de características de alto rendimiento y atributos superiores en los modelos Lexus para que fueran comparables en desempeño, atractivo y lujo a otros fabricantes del segmento como Mercedes, BMW, Audi, Jaguar, Cadillac y Lincoln ante los ojos de compradores.
- Transfirió sus capacidades en la fabricación de modelos de bajo costo a la fabricación de los modelos de alta calidad de los Lexus a costos menores que los demás fabricantes de autos de lujo. Las capacidades en la cadena de suministro y los conocimientos técnicos para el ensamblado a bajo costo permitieron que Toyota les pudiera incorporar a los modelos Lexus un desempeño de alta tecnología y calidad superior a precios sustancialmente menores que los que Mercedes, BMW y otros fabricantes de autos de lujo no fueron capaces de hacer con los suyos.
- Usaron costos relativamente menores de fabricación a los modelos comparables de Mercedes, BMW, Audi y Jaguar. Toyota creía que su ventaja en costos lograría que sus Lexus atractivamente equipados serían lo bastante baratos para que



compradores conscientes del precio lo prefirieran a otros vehículos de lujo. Dichos precios, además, indujeron a los propietarios de vehículos Toyota, Honda, Ford o GM a desear más lujo y cambiaran sus vehículos por Lexus. La ventaja de precios de los Lexus fueron muy significativas, por ejemplo, en 2009 el Lexus RX 350, un SUV de medio tamaño, costaba entre 38 mil y 48 mil dólares (según el equipamiento con que fuera vendido), mientras que un Mercedes M-class, un SUV equiparable al RX 350, costaba de 45 mil a 63 mil dólares, y un SUV BMW X5 comparable podía costar de 47 mil a 65 mil dólares.

- Establecieron una nueva red de distribuidores para los modelos Lexus totalmente separada de la de Toyota, dedicada a proveer un nivel de atención personalizada al cliente que no ha tenido igual en la industria.

La estrategia de mejores costos de Toyota dio como resultado un crecimiento en las ventas de modelos Lexus, hoy en día, mayor a los 400 mil vehículos al año y estos modelos son constantemente clasificados como los mejores en la reconocida encuesta de calidad de J. D. Power & Associates y los propietarios de Lexus gozan de un producto y atención al cliente de primerísimo nivel.

## RESUMEN DE CARACTERÍSTICAS CONTRASTANTES DE LAS CINCO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Decidir cuál estrategia genérica competitiva servirá como marco del resto de las estrategias de la empresa no es un asunto trivial. Cada una ellas ubica a la compañía en *lugares* distintos de su mercado y ambiente competitivo. Cada una establece un tema central mediante el

cual la compañía emprenderá un mejor desempeño que sus rivales. Cada una crea algunas fronteras o directrices para maniobrar conforme se desarrollen las circunstancias comerciales y se debatan las ideas para mejorar la estrategia general. Cada una señala diferentes rutas para experimentar y aventurarse con la estrategia básica; por ejemplo, emplear una estrategia de liderazgo en costos bajos significa experimentar con diversos medios para recortar costos y afinar actividades de la cadena de valor, mientras que una estrategia de diferenciación amplia significa explorar formas de añadir nuevas características diferenciadoras o de desempeñar actividades de la cadena de valor de modos distintos, si el resultado es agregar valor para los clientes de modo que estén dispuestos a pagar por él. Cada una implica diferencias respecto de la línea de productos, acento en la producción y en el marketing, y de los medios de sustentar la estrategia, como se ve en la tabla 5.1.

Así, la elección de cuál estrategia genérica se empleará tendrá un efecto sobre muchos aspectos de la operación del negocio y el modo en que las actividades de la cadena de valor se administrarán. Decidir cuál estrategia genérica usar es quizás el compromiso estratégico más importante que una empresa hace, pues tiende a dirigir el resto de las acciones estratégicas que la empresa emprenderá.

**Tabla 5.1 Características distintivas de las cinco estrategias competitivas genéricas**

|                                       | Empresa de costos bajos   | Diferenciación amplia  | Empresa dirigida de costos bajos  | Diferenciación dirigida  | Empresa de mejores costos  |
|---------------------------------------|---|--|---|--|--|
| <b>Objetivo estratégico</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Una sección amplia del mercado.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Una sección amplia del mercado.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nicho de mercado pequeño donde las necesidades y preferencias del comprador son visiblemente diferentes.</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nicho de mercado pequeño donde las necesidades y preferencias del comprador son visiblemente diferentes.</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Compradores conscientes del valor.</li> <li>Porción media del mercado.</li> </ul>                                   |
| <b>Base de la ventaja competitiva</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Costos generales menores que los de los competidores.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de ofrecer a los compradores algo atractivamente distinto de los competidores.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Costos generales más bajos que los rivales para atender al nicho.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atributos que atraigan específicamente a los miembros del nicho.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de ofrecer mejores artículos a precios atractivos.</li> </ul>   |
| <b>Línea de productos</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Un buen producto básico con pocas funciones (calidad aceptable y selección limitada).</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Muchas variaciones del producto y amplia selección; acentuar las características distintivas.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Características y atributos adecuados a los gustos y necesidades del nicho.</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Características y atributos ajustados a los gustos y requisitos del nicho.</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Artículos con atributos atractivos; características variadas; mejor calidad, no la mejor.</li> </ul>                |
| <b>Enfoque en la producción</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda continua de reducción de costos sin sacrificar la calidad aceptable ni las características esenciales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Centrarse en las características diferenciadoras por las cuales los compradores estén dispuestos a pagar más; esforzarse por la superioridad del producto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda continua de reducción de costos de los productos que satisfacen las necesidades básicas del nicho.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Producción en pequeña escala de artículos a la medida, que se ajusten a los gustos y requerimientos del nicho.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Concentrarse en características de vanguardia y atributos atractivos con costos menores que los rivales.</li> </ul> |

(continúa)



Tabla 5.1 (Continuación)

|  | Empresa de costos bajos   | Diferenciación amplia   | Empresa dirigida de costos bajos  | Diferenciación dirigida  | Empresa de mejores costos   |
|--|---|---|---|--|---|
| <b>Enfoque en el marketing</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Precios bajos, buen valor.</li> <li>Tratar de destacar las características del producto que generen costos bajos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Características distintivas.</li> <li>Fijar un precio mayor para cubrir los costos adicionales de las características diferenciadoras.</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar características atractivas de un producto con un precio económico que se ajuste a las expectativas del nicho.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar cómo el producto satisface mejor las expectativas de los compradores.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entregar el <i>mejor</i> valor.</li> <li>Ofrecer características comparables con menor precio que los rivales o igualar sus precios y ofrecer mejores características.</li> </ul>        |
| <b>Claves para sustentar la estrategia</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Precios económicos, buen valor.</li> <li>Esforzarse por reducir costos, año tras año, en todas las áreas de la empresa.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Destacar la innovación constante para estar adelante de los competidores.</li> <li>Concentrarse en unas cuantas características diferenciadoras clave.</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso constante de atender al nicho al menor costo general; no oscurecer la imagen de la empresa con la entrada en otros segmentos de mercado o con más productos para ampliar el atractivo comercial.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso constante de atender al nicho mejor que los rivales; no oscurecer la imagen de la empresa con la entrada en otros segmentos de mercado o con más productos para ampliar el atractivo comercial.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia única en reducir costos y al mismo tiempo incorporar características y atributos de vanguardia.</li> </ul>   |
| <b>Recursos y capacidades necesarias</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidades para retirar los costos del sistema de la cadena de valor.</li> <li><i>Ejemplos:</i> plantas automatizadas de gran escala, cultura orientada a la eficiencia, poder de negociación.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidades referentes a calidad, diseño, características intangibles e innovación.</li> <li><i>Ejemplos:</i> capacidades de marketing, equipos de IyD, tecnología.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidades para bajar costos en los artículos del nicho.</li> <li><i>Ejemplos:</i> menores costos de insumos para el producto específico que desea el nicho, capacidades de producción en masa.</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidades de satisfacer las necesidades muy específicas del nicho.</li> <li><i>Ejemplos:</i> producción personalizada, relaciones estrechas con los clientes.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidades de entregar al mismo tiempo características diferenciadas de menores costos y mayor calidad.</li> <li><i>Ejemplos:</i> prácticas de TQM, personalización en masa.</li> </ul> |

## Las estrategias competitivas exitosas se basan en los recursos

Para que la estrategia competitiva de una empresa logre generar un buen desempeño y la ventaja competitiva deseada sobre los rivales, tiene que apoyarse en un conjunto adecuado de recursos, conocimientos y capacidades competitivas. Para aplicar con éxito una estrategia de empresa de costos bajos, debe contar con los recursos y capacidades necesarias para mantener sus costos por debajo de lo que lo hacen los competidores; esto significa tener la experiencia para manejar las actividades de la cadena de valor de manera rentable y mejor que los rivales, o la capacidad innovadora de evitar ciertas actividades de la cadena de valor que desempeñan los rivales. Las estrategias dirigidas fructíferas requieren la capacidad

Es poco probable que la estrategia competitiva de una empresa rinda frutos a menos que se apoye en el aprovechamiento de un conjunto de recursos y capacidades valiosos competitivamente que corresponda con dicha estrategia.

de llevar a cabo una labor sobresaliente de satisfacer las necesidades y expectativas de los compradores del nicho. Emplear con éxito una estrategia de mejores costos requiere recursos y capacidades para incorporar al mismo tiempo atributos deseables al producto o servicio y entregarlos a un menor costo que los rivales. Para conseguir una fuerte diferenciación de producto de forma atractiva para los compradores, una empresa debe tener recursos y capacidades para incorporar atributos únicos a su oferta de producto de modo que una amplia gama de compradores considere atractiva y que vale la pena pagar por él; es más fácil decirlo que hacerlo, pues, con el tiempo, los competidores logran clonar casi cualquier característica de producto que los compradores consideren muy atractiva. Por lo tanto, una buena diferenciación de largo plazo suele depender de contar con un repertorio de recursos y capacidades de difícil imitación —como tecnología patentada, sólidas habilidades socialmente complejas en innovación de producto y experiencia en servicio al cliente basado en relaciones— que le permitan a una empresa sostener su ventaja competitiva basada en la diferenciación. Del mismo modo, mantener la ventaja competitiva propia de toda estrategia genérica depende de recursos, capacidades y competencias que a los rivales se les dificulte duplicar y para los cuales no haya buenos sustitutos.

## PUNTOS CLAVE

Los puntos básicos en este capítulo son los siguientes:

1. Elegir entre las cinco estrategias competitivas genéricas —costos bajos generales, diferenciación amplia, costos bajos dirigidos, diferenciación dirigida o mejores costos— es quizás el compromiso estratégico más importante que asume una empresa. Tiende a impulsar las acciones estratégicas subsecuentes que emprende una empresa y marca la pauta para la búsqueda de una ventaja competitiva sobre los rivales.
2. Al emplear una estrategia de empresa de costos bajos e intentar obtener una ventaja de costos bajos sobre los rivales, una empresa debe efectuar una mejor labor que los rivales con un manejo rentable de las actividades de la cadena de valor o hallar maneras innovadoras de eliminar actividades generadoras de costos. Las estrategias de empresa de costos bajos funcionan de modo particularmente fructífero cuando los productos de los vendedores rivales son virtualmente idénticos o muy poco diferenciados y se dispone con facilidad de abastecimiento por parte de vendedores ávidos de hacer negocio, cuando no hay muchas formas de diferenciar lo que tiene valor para los compradores, cuando muchos compradores son sensibles al precio y buscan en el mercado el menor, y cuando son bajos los costos para que el comprador cambie de marca.
3. Las estrategias de diferenciación amplia pretenden generar una ventaja competitiva mediante la incorporación de atributos tangibles e intangibles que distingan la oferta del producto/servicio de una empresa de forma que los compradores la consideren valiosa y que valga la pena pagar por ella. Una diferenciación exitosa permite que una empresa 1) pida un mayor precio por su producto, 2) incremente las ventas por unidad (pues llegan más compradores en virtud de las características diferenciadoras) o 3) se gane la lealtad del comprador a su marca (porque algunos compradores se sintieron muy atraídos por las características diferenciadoras y se identifican con la empresa y sus productos). Las estrategias de diferenciación funcionan mejor cuando las preferencias de diversos compradores abren una oportunidad para diferenciar con fuerza la oferta de producto de una empresa respecto de las marcas rivales, en situaciones en que pocos rivales apliquen un enfoque de diferenciación semejante y en circunstancias en que las empresas se enfrasquen en una carrera por sacar la siguiente generación más atractiva de un producto. Una estrategia de diferenciación está condenada al fracaso cuando los competidores están en posibilidades de copiar con rapidez la mayoría o todos los atributos atractivos de un producto que saca a la venta una empresa, cuando las medidas de diferenciación de una empresa no logran interesar a muchos comprado-

res y cuando una empresa gasta en exceso en las acciones para diferenciar su oferta de producto o intenta cobrar demasiado por sus adiciones diferenciadoras.

4. Una estrategia dirigida genera una ventaja competitiva al conseguir menores costos que los rivales para atender a los clientes que constituyen el nicho de mercado deseado o al desarrollar una habilidad especializada para ofrecer a los compradores de un nicho un producto diferenciado que satisfaga sus necesidades mejor que las marcas rivales. Una estrategia dirigida basada en costos bajos o en diferenciación es cada vez más atractiva cuando el nicho de mercado deseado es lo bastante grande para ser rentable y promete buen potencial de crecimiento, cuando es caro o difícil que los competidores de varios segmentos pongan en marcha capacidades con el fin de satisfacer las necesidades especializadas del nicho de mercado deseado y al mismo tiempo satisfagan las expectativas de sus clientes principales, y cuando pocos rivales se esfuerzan en especializarse en el mismo segmento deseado.
5. Las estrategias de empresa de mejores costos combinan un acento estratégico en costos bajos con un acento estratégico en una calidad, servicio, características o desempeño más que mínimos. La idea es crear una ventaja competitiva al dar a los compradores *más valor por su dinero a cambio de productos de rango mediano*, planteamiento que implica 1) igualar a los rivales cercanos en atributos claves de calidad/servicio/características/desempeño, 2) superarlos en los costos de incorporar estos atributos al producto o servicio y 3) cobrar un precio más económico. Una estrategia de empresa de mejores costos funciona mejor en mercados con grandes cantidades de compradores conscientes del valor deseados de comprar productos y servicios buenos y atractivos por menos dinero.
6. En todos los casos, las ventajas competitivas dependen de contar con recursos y capacidades competitivamente superiores que correspondan bien con la estrategia genérica elegida. Una ventaja sustentable depende de mantener esa superioridad competitiva con recursos, capacidades y actividades de la cadena de valor que para los rivales sea difícil igualar y para los cuales no haya buenos sustitutos.

## EJERCICIOS DE VERIFICACIÓN DE APRENDIZAJE

### OA 1, OA 2, OA 3, OA 4

1. Best Buy es el minorista de aparatos electrónicos para el consumidor más grande en Estados Unidos, con ventas en 2009 de casi 45 mil millones de dólares. La empresa compite agresivamente en precios con rivales como Costco Wholesale, Sam's Club, Walmart y Target, pero los consumidores también la conocen por su servicio al cliente de primera categoría. Los clientes de Best Buy comentan que el personal de ventas de esta tienda tiene conocimientos excepcionales sobre los productos de la empresa y les informa la ubicación exacta de artículos difíciles de hallar. Los clientes de Best Buy aprecian asimismo que los modelos de demostración de monitores de computadora, reproductores de MP3 y otros aparatos estén funcionando a toda su capacidad y listos para usarse en la tienda. El Geek Squad de soporte técnico y los servicios de instalación de Best Buy son funcionalidades adicionales del servicio al cliente que muchos clientes valoran. ¿Cómo caracterizaría la estrategia competitiva de Best Buy? ¿Debe clasificarse como una estrategia de empresa de costos bajos?, ¿como estrategia de diferenciación?, ¿de mejores costos? Explique.

### OA 3

2. Stihl es el fabricante y comercializador líder mundial de sierras de cadena, con ventas anuales que exceden los 2 mil millones de dólares. Sus innovaciones se remontan

a 1929, cuando inventó la sierra de cadena con motor de gasolina, y ahora la empresa cuenta con más de 1 000 patentes relacionadas con las sierras de cadena y herramientas automáticas para exteriores. Las sierras de cadena, sopladoras de hojas y cortadoras de pasto de la empresa se venden en precios muy superiores a los de las marcas competidoras, y sólo en su red de más de 8 000 distribuidores independientes. La empresa presume en sus anuncios que las revistas para el consumidor clasifican sus productos en el primer lugar y *no* están a la venta en Lowe's o Home Depot. ¿Cómo contribuye la elección de canales de distribución y anuncios de Stihl a su estrategia de diferenciación?

### OA 3

3. Explore el sitio web de BMW ([www.bmw.com](http://www.bmw.com)) y haga clic en el vínculo [www.bmw-group.com](http://www.bmw-group.com). Esta página ofrece una panorámica de las principales áreas funcionales de la empresa, como actividades de investigación y desarrollo, y de producción (vea los encabezados). En Investigación y Desarrollo, haga clic en Innovación & Tecnología y explore los vínculos en la barra lateral para ver los tipos de recursos y capacidades que sustentan el enfoque de innovación de BMW. Revise asimismo las declaraciones en Producción que se centran en la producción mundial de automóviles y la producción sustentable. ¿Cómo contribuyen los recursos, capacidades y actividades de BMW a su estrategia de diferenciación y a la posición única que logró ocupar en la industria?

## EJERCICIOS DE SIMULACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES

### OA 1, OA 2, OA 3, OA 4

1. ¿Cuál de las cinco estrategias competitivas genéricas caracteriza mejor el planteamiento estratégico de su empresa para competir con éxito?
2. ¿Qué empresas rivales parecen emplear una estrategia de empresa de costos bajos?
3. ¿Qué empresas rivales parecen emplear una estrategia de diferenciación amplia?
4. ¿Qué empresas rivales parecen emplear alguna clase de estrategia dirigida?
5. ¿Qué empresas rivales parecen emplear una estrategia de empresa de mejores costos?
6. ¿Cuál es el plan de acción de su empresa para obtener una ventaja competitiva sustentable sobre las empresas rivales? Enliste al menos tres (de preferencia más) clases específicas de tipos de decisión en escenarios de decisión específicos que su empresa haya tomado o pretenda tomar para ganar esta clase de ventaja competitiva sobre los rivales.