

Lectura de la semana 2

COMPETITIVIDAD ESTRATEGIAS Y PRODUCTIVIDAD

PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO

El término *productividad* se refiere a un concepto central de la economía: la cantidad máxima de producto que puede lograrse mediante la combinación de los factores de la producción (capital y trabajo) y los recursos naturales. Una medida aproximada –además de la más intuitiva y la más simple de estimar– de la Productividad es la correspondiente al trabajo; así, la productividad laboral mide la cantidad de Factor trabajo necesario para producir una unidad de producto.

Una medida comprensiva de la productividad es la que se deriva del análisis de las fuentes de crecimiento de una economía. La inversión en capital físico, que incluye la mejora tecnológica incorporada en él, y el aumento del empleo, que incluye el mayor capital humano que provee la educación y el entrenamiento laboral, son las fuentes primarias y más evidentes del crecimiento. A la vez, en los hechos se registra que la tasa de crecimiento de los países supera, en general, a la tasa de crecimiento que sostendría la acumulación de estos factores. Este exceso “no explicado” se denomina “productividad total de factores” (PTF). Los valores positivos y altos de la PTF resumen la habilidad de un país para crecer combinando el capital y el trabajo de manera “más productiva” que otros.

En los últimos 50 años el análisis del crecimiento económico, que utiliza el instrumental de la teoría económica neoclásica, fue capaz de evolucionar hacia medidas cada vez más refinadas de la PTF. En contraste, todavía se mantienen abiertos una serie de interrogantes sobre cuáles son los factores que determinan la PTF. La discusión fue renovada en los 90 a partir del desarrollo de la teoría del crecimiento endógeno y del paradigma de la “nueva economía”. Al respecto, Canning (2000) discute la acumulación de capital físico y de infraestructura en un conjunto amplio de países y destaca la importancia de los mecanismos de crecimiento neoclásicos en las economías de desarrollo intermedio versus las interpretaciones de la teoría del crecimiento endógeno.

Potencialmente numerosos factores pueden estar detrás de un aumento del PBI por encima del que determina la acumulación factorial: innovación tecnológica, los cambios e innovaciones organizacionales o institucionales, mejora en el ambiente de negocios, las mejoras en las técnicas de *management*, la reducción de ineficiencias, las fluctuaciones de la demanda o de la utilización de la capacidad instalada –ambos elementos cíclicos–, los cambios en la participación de los factores, el desplazamiento del uso de factores hacia actividades más productivas, el proceso de aprendizaje en el trabajo, el aprovechamiento de economías de escala e incluso los errores de medición u omisión de variables. Simétricamente, la ausencia o el deterioro de estos factores pueden dar como resultado una pérdida de productividad.

El concepto de *competitividad*, en cambio, tiene raíces muy distintas y ha sido difícil de acotar para el campo de la teoría económica. En los mercados son las empresas las que compiten, probando sus habilidades para sobrevivir y generar beneficios a través de su actividad. Su éxito supone que han combinado “productivamente” sus recursos, pero además que han determinado convenientemente con qué estrategia insertarse en el mercado (admiten ser tomadores de precios, diseñan estrategias de *mark up*, aprovechan su poder monopólico, etc.). En ese sentido se habla de su competitividad.

El indicador de competitividad más difundido internacionalmente es el **Global Competitiveness Report** producido por el World Economic Forum que fue adecuando su contenido en línea con el desarrollo de las ideas económicas hasta restringir su medición a un conjunto de indicadores que evalúan la calidad del ambiente empresarial.

Cada uno de los conceptos descriptos hasta aquí puede estimarse para la Argentina. El primer indicador que se debe considerar es el *producto por trabajador*. En el 2000, cada trabajador estadounidense producía US\$ 76.236 anuales frente a exiguos US\$ 21.651 en el caso de la Argentina (1999). Estas cifras surgen de dividir el producto bruto de cada país por su población ocupada total y, en promedio, la productividad estadounidense resulta más de tres veces superior a la local (esta brecha es también muy significativa en la comparación con España y con Hong Kong). Una brecha tan abrumadora causa desaliento más que plantear un desafío.

Sin embargo, un poco más de análisis muestra que el indicador anterior no arroja tanta información como aparenta. Al ser tan agregado no difiere mucho, por ejemplo, de lo que dice la comparación de los *Ingresos anuales per cápita* entre países. Similarmente, en 2000 el ingreso per cápita de los Estados Unidos era de US\$ 35.082, mientras que el de la Argentina era de US\$ 7.774 (1999), equivalente también a una brecha de más de cuatro veces para el ingreso del norteamericano medio respecto del argentino medio (la brecha con España era de dos veces y con Hong Kong de tres veces). El índice de productividad agregada confirma así que la Argentina es un país con un grado de desarrollo intermedio, lejos de los países industriales avanzados y, aun de los primeros tigres asiáticos como Corea o Hong Kong. Las diferencias en los grados de desarrollo encuentran su explicación en historias económicas diversas que se reflejan en una menor acumulación de capital de todo tipo (físico, humano, social), definiendo una menor productividad global y un menor ingreso per cápita. En definitiva, son medidas que reflejan el pasado más que la capacidad de aprovechar oportunidades presentes y futuras. Países muy exitosos como Corea o Taiwan han cerrado la mitad de la brecha que los separaba de los países industriales avanzados en largos procesos que llevaron entre 30 y 40 años; Hong Kong, convertido en la plaza financiera asiática por excelencia, cerró casi completamente la brecha en ese lapso. En términos dinámicos, en contraste, las tasas de crecimiento del

PBI por trabajador y del PBI per cápita de la Argentina y Chile han sido semejantes a las de España y casi el doble que las de Estados Unidos en los últimos quince años.

LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD

La productividad es un factor determinante de la competitividad internacional de un país y debe entenderse como el mejoramiento de la capacidad productiva, y del entorno general, buscando la eficiencia en el sentido de Pareto, es decir, mejorando el producto, la eficacia, los salarios etc, sin desmejorar algún otro indicador. Las ideas de productividad y competitividad de la economía están estrechamente vinculadas y reciben atención permanente por parte de los productores, los gobiernos y los inversores y analistas. Cada uno de ellos usa, implícita o explícitamente, estos conceptos en sus niveles de decisión, llegando a consecuencias diferentes que comportan decisiones de distinta índole (por ejemplo, inversiones y reducciones de costos para los primeros, una amplia gama de políticas para los segundos, indicadores de desempeño presente y futuro de los países para los dos últimos). Pese a toda esta atención, muchas veces se presentan discusiones en cuanto al alcance de cada uno de estos conceptos y su interrelación. También se discute sobre los factores que influyen y determinan la productividad y el crecimiento, sobre todo en los países en desarrollo.

En América Latina, antes de iniciarse la apertura económica, la productividad estaba creciendo a bajo ritmo, y este fenómeno fue uno de los principales argumentos para la liberalización tanto del comercio internacional como del régimen de inversión extranjera. La productividad media de la empresa latinoamericana es apenas un tercio de la correspondiente a las empresas de los países desarrollados. Cerrar esta brecha de productividad requiere de un gran esfuerzo hacia la modernización tecnológica tanto de los equipos y de las tecnologías de proceso, como de las formas de organización del trabajo y de la producción, también sumamente atrasados. Sin embargo, se mira tal modernización con recelo puesto que se teme que la contrapartida de tal aumento en la productividad sea una disminución en el empleo.

La competitividad, se puede definir como la capacidad de los países para insertarse exitosamente en la economía mundial. Según Garay (1998) La competitividad de una nación es el grado al cual se puede producir bajo condiciones de libre mercado, bienes y servicios que satisfacen el test de los mercados internacionales, y simultáneamente incrementar los ingresos reales de sus ciudadanos. La competitividad a nivel nacional esta basada en un comportamiento superior de la productividad"

La vieja teoría del comercio internacional que asumía la competencia basada en las ventajas naturales estáticas por dotación de factores ya ha sido superada, las economías nacionales deben desarrollar ventajas competitivas dinámicas mediante estrategias de desarrollo científico y tecnológico que les permitan insertarse en fracciones de mercado que posibiliten el intercambio internacional o hacer frente a los productos de bajo costo que amenacen inundar sus propios espacios, desplazando producción y empleo domésticos.

Para mejorar la productividad y la competitividad de las naciones, es necesario pensar en la Ciencia y Tecnología en donde el conocimiento y sus múltiples aplicaciones son elementos centrales para el desarrollo económico y social de las sociedades contemporáneas.

Productividad

La productividad debe entenderse como el mejoramiento de la capacidad productiva, y del entorno general, buscando la eficiencia en el sentido de Pareto, es decir, mejorando el producto, la eficacia, los salarios etc, sin desmejorar algún otro indicador

La brecha entre las capacidades científicas y tecnológicas de los países industrializados y los países en desarrollo es una de las manifestaciones contemporáneas de la persistencia del subdesarrollo y también una de sus causas mayores. Asimismo el potencial humano de un país es fundamental en la implementación de esas nuevas afluencias de tecnología así como el grado de capital foráneo es importante como propagador tecnológico. Las incursiones teóricas sobre la influencia positiva de la investigación en ciencia y tecnología reafirman la importancia del factor. Asimismo señalan cuatro tipos de innovación

1. Aprender haciendo: mediante una mayor incorporación de capital humano en la función de producción, se generan externalidades que determinan mayores niveles de crecimiento
2. Capital humano: una mayor inversión en educación se fundamente en que esta hace parte del desarrollo tecnológico, y es esencial en las decisiones de los empresarios para alcanzar mayores aumentos de productividad.
3. Investigación y desarrollo
4. Infraestructura publica

Competitividad

La competitividad de una nación es el grado al cual se puede producir bajo condiciones de libre mercado, bienes y servicios que satisfacen los mercados internacionales, y simultáneamente incrementar los ingresos reales de sus ciudadanos

Los estados, deben buscar procurar aumentar sus inversiones en ciencia y tecnología para mejorar la productividad de su entorno económico y al mismo tiempo ser relativamente más competitivos en el ámbito mundial.

COMPETITIVIDAD Y LA EMPRESA

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

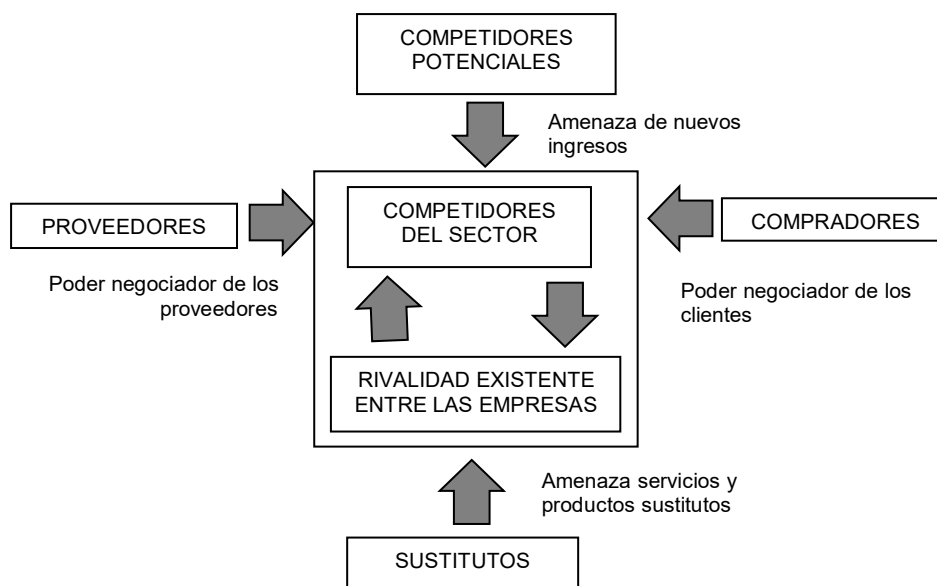
El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

Los factores cruciales en la competencia de una compañía se pueden representar, según Porter, de la siguiente manera:



La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas son las que van a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor.

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS SECTOR INDUSTRIAL

BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA

La amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

Barreras de entrada

Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

1. Economías de escala: que se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.
2. Diferenciación de producto: significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.
3. Requisitos de capital: necesidad de invertir recursos financieros elevados, no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones... sino también para conceder créditos a los clientes, tener stocks, cubrir inversiones iniciales...
4. Acceso a los canales de distribución: necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones... reduciendo beneficios.
5. Curva de aprendizaje o experiencia: el know-how o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.
6. Política del gobierno: puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones...

Barreras de salida

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas.

Hay seis fuentes principales de barreras de salida:

1. Regulaciones laborales: que suponen un alto coste para la empresa.
2. Activos poco realizables o de difícil reconversión: activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
3. Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes: por los cuales debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción...
4. Barreras emocionales: que suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo...
5. Interrelaciones estratégicas: las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros... son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.
6. Restricciones sociales y gubernamentales: la negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales...

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa en cuestión. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los productos sustitutos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al producto de la empresa en cuestión. Un ejemplo clave, lo tenemos con los productos genéricos que el sector farmacia comercializa con el beneplácito del Gobierno.

ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN FRENTE A LA COMPETENCIA

Según adoptemos una postura u otra frente a la competencia, podemos diferenciar cuatro tipos distintos de estrategias:

- **Estrategia de líder:** el líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado reconocida por el resto de las empresas. Un líder se enfrenta a tres retos: el desarrollo de la demanda genérica, desarrollando la totalidad del mercado captando nuevos consumidores o usuarios del producto, desarrollando nuevos usos del mismo o incrementando su consumo; proteger la participación del mercado, con respecto a la cual puede adoptar diversas estrategias como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta con respecto a los precios...; y ampliar la participación del mercado, aumentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas.
- **Estrategia de retador:** consistente en querer sustituir al líder ya que no se domina el mercado. Con ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Éstas pueden consistir:
 - Ataque frontal: utilizando las mismas armas que el líder.
 - Ataques laterales: teniendo como objetivo los puntos más débiles del competidor, pudiendo adoptar varias formas como el desbordamiento, el acercamiento, la guerrilla...

- **Estrategia de seguidor:** el seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia.
- **Estrategia de especialista:** el especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio.

LA COMPETITIVIDAD Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Definición

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Refuerzo Competitivo

Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.

Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, los atractivos turísticos, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de:

La estructura de la industria.

Las estrategias de las instituciones públicas.

La competencia entre empresas.

Las condiciones y los factores de la demanda.

Los servicios de apoyo asociados.

LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

En cualquier empresa es necesario realizar un conjunto de actividades que permitan alcanzar los objetivos fijados. Para alcanzar una mayor eficiencia se tiende a una especialización del personal, de modo que las mismas personas realicen siempre las mismas funciones.

Surge así la división funcional de la empresa, de modo que podemos distinguir: La función de dirección, la función de producción, la función financiera, etc.

Nosotros nos centraremos en el estudio de la función de dirección, también conocida como management. Esta función consiste en combinar los recursos humanos y materiales, lo mejor posible, para lograr los objetivos de la empresa. La realización de esta función de dirección lleva implícita cinco subfunciones: Planificación, organización, dotación de personal, gestión y control.

En este curso vamos a estudiar fundamentalmente la función de planificación, que tiene por objeto establecer los objetivos a alcanzar por la empresa y desarrollar los planes que permitan alcanzar dichos objetivos. Por tanto y desde un punto de vista temporal, a la hora de abordar la función de dirección lo primero será, tener resuelto el fundamental aspecto de la planificación.

Dentro de la función de planificación, hay que distinguir entre planes a corto plazo y a largo plazo. Los planes a corto plazo, son los que tienen un horizonte temporal no superior a los dos años, algunos autores los llaman

planificación táctica. Los denominan así porque son tácticas que nos permiten alcanzar nuestro objetivos a corto plazo.

Los planes a largo, tienen una duración superior a los dos años, normalmente de entre dos y cinco años. La forma más extendida de planificación a largo plazo, es la denominada planificación estratégica, que es aquella que comporta la realización de las siguientes acciones:

- 1 - Determinar la misión principal de la organización.
- 2 - Analizar el entorno de la organización.
- 3 - Analizar los puntos fuerte y los débiles de la organización.
- 4 - Fijar los objetivos a alcanzar en un plazo de cinco años.
- 5 - Desarrollar la estrategia para implantar esos planes.

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La idea central del concepto de estrategia es que ésta, establece la forma de inserción entre la empresa y el medio que la rodea.

Desde este punto de vista podemos hablar de tres niveles de distintos de estrategia dentro de la empresa:

- 1 - La estrategia corporativa: trata de definir los negocios en que va actuar la empresa.
- 2 - La estrategia competitiva: define la forma de competir en los mercados anteriormente establecidos.
- 3 - La estrategia funcional: determina cómo debe contribuir cada una de las funciones de la empresa al desempeño de la estrategia general.

TIPOS DE ESTRATEGIA CORPORATIVA

Vamos a distinguir entre productos nuevos y actuales y mercados nuevos y actuales

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	-AGOTAMIENTO -CONSOLIDACION -PENETRACION	-DESARROLLO DEL PRODUCTO
	NUEVOS	-DESARROLLO DEL MERCADO	-DIVERSIFICACION

Obtenemos por tanto cuatro posibilidades:

- A - Una empresa que trate de comercializar productos actuales en mercados actuales a su vez puede seguir tres estrategias:
- A1 - **Estrategia de agotamiento:** es la que se lleva a cabo cuando tanto productos como mercados alcanzan su fase de madurez. Lo que pretende la empresa permaneciendo en el mercado con ese producto es aprovecharse de los últimos beneficios que le pueda reportar. Cuando una empresa sigue esta estrategia, corre peligro de desaparecer, incluso en el corto plazo, de modo que debe disponer de otros productos y mercados alternativos.
 - A2 - **Estrategia de consolidación:** es aquella que pretende mantener la cuota actual de mercado.
 - A3 - **Estrategia de penetración:** consiste en aumentar la cuota actual de mercado. La empresa tratará de aumentar su cuota de mercado, arrebatando a los competidores su cuota.
- B - Otra posibilidad o estrategia distinta para la empresa, es **comercializar en mercados actuales, productos nuevos**. A esto se le denomina **estrategia de desarrollo del producto**. Para poder llevar a cabo una estrategia así, es necesario disponer de un departamento de Investigación y Desarrollo fuerte. También es necesario que la empresa mantenga un seguimiento continuo de los gustos y necesidades de los clientes, para poder lanzar los productos que realmente demanda el mercado.
- C - Otra estrategia posible consiste en **introducir los productos actuales en mercados nuevos**. A esta estrategia se le denomina **estrategia de desarrollo del mercado**. Una empresa puede llevar a cabo una estrategia de este tipo cuando procede a una expansión geográfica, o bien, cuando trata de desarrollar nuevos canales de distribución que le permitan llegar a clientes que antes no eran atendidos.
- D - En base a esta clasificación, la última de las estrategias posibles es la de **diversificación**, que consiste en **desarrollar nuevos productos en nuevos mercados**. Una estrategia de este tipo es muy costosa y arriesgada. Normalmente esta estrategia sólo es utilizada por grandes empresas con grandes recursos. Si se tiene éxito con esta estrategia, los beneficios que se pueden obtener, pueden llegar a ser muy altos.

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Recordemos que la estrategia competitiva es la que se ocupa de definir la forma de competir en los negocios, por ello también es conocida como estrategia de negocio.

Vamos a ver una clasificación de las posibles estrategias competitivas, para ello vamos a distinguir entre el ámbito competitivo elegido y la ventaja competitiva que utilizemos.

		VENTAJA COMPETITIVA	
		HEGEMONIA EN COSTES	EXCLUSIVIDAD DEL CLIENTE
AMBITO COMPETITIVO	AMPLIO SECTOR	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACION
	SECTOR REDUCIDO	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION	

La ventaja competitiva es una característica que le permite a la empresa eludir la competencia directa de los rivales y poder de esta forma obtener unos rendimientos superiores a la media del sector. La empresa puede buscar esos rendimientos superiores apoyándose en una ventaja en costes o en una ventaja diferenciadora.

Por otro lado, una empresa a la hora de definir su ámbito competitivo, puede elegir dirigirse a un ámbito competitivo amplio, que identificaremos a la totalidad del sector industrial, o bien, puede dirigir su actividad a un ámbito competitivo reducido, que identificamos como segmento industrial.

Estrategia de Liderazgo en Costes

Consiste en buscar y mantener una posición de costes bajos respecto de la competencia, esto permitirá a la empresa obtener unos rendimientos superiores al promedio del sector.

Existe una relación entre la estrategia de liderazgo en costes y la posesión de una cuota de mercado elevada, esto es debido a que el tener una cuota de mercado alta, permite la aparición de las economías de escala y las economías de experiencia, ambas contribuyen a la reducción de los costes unitarios.

Las economías de escala hacen referencia a la reducción de costes unitarios al aumentar la producción de un producto determinado. Las economías de experiencia hacen referencia a la reducción de costes unitarios como consecuencia de una producción histórica acumulada (debido a la mayor experiencia de los trabajadores, por ejemplo).

La estrategia de liderazgo en costes requiere de la construcción de grandes instalaciones, capaces de producir grandes volúmenes. También se requiere de la utilización de equipos productivos rígidos, que son aquellos especializados en la producción de un único producto.

Hay empresas que pueden seguir una estrategia de este tipo por su buena posición geográfica o porque pueden conseguir una materia prima a un precio más bajo.

En la actualidad la relación entre cuota alta de mercado y liderazgo en costes sigue siendo válida, pero no estrictamente necesaria, así hay empresas que utilizan tecnologías avanzadas que les permiten producir pequeños volúmenes a bajo coste.

Ventajas de la estrategia de liderazgo de costes:

El trabajar con costes reducidos, le permite a la empresa obtener unos márgenes superiores, le permite también, sostener y aguantar guerras de precios que puedan producirse, emprender políticas agresivas de precios, pues si una empresa tiene éxito con esta estrategia y es la que tiene costes menores, puede bajar los precios, para tratar de eliminar a la competencia.

Inconvenientes de la estrategia de liderazgo de costes:

La empresa que sigue esta estrategia, ha apostado por la producción de unos productos determinados, con unos procesos especializados, esto le confiere inflexibilidad a la empresa, no pudiéndose adaptar de este modo, a los cambios de la demanda o de la tecnología.

Otro inconveniente es que la empresa al centrarse en la reducción de costes, se despreocupa de otras actividades como Investigación y Desarrollo (I+D), o la prospección de mercados. La empresa piensa que el mercado ya está estabilizado y no realiza estudios sobre el mismo, no pudiéndose adaptar a los cambios que pudieran producirse. Por ello se suele decir, que esta estrategia es aconsejable, para entornos estables.

Estrategia de Diferenciación

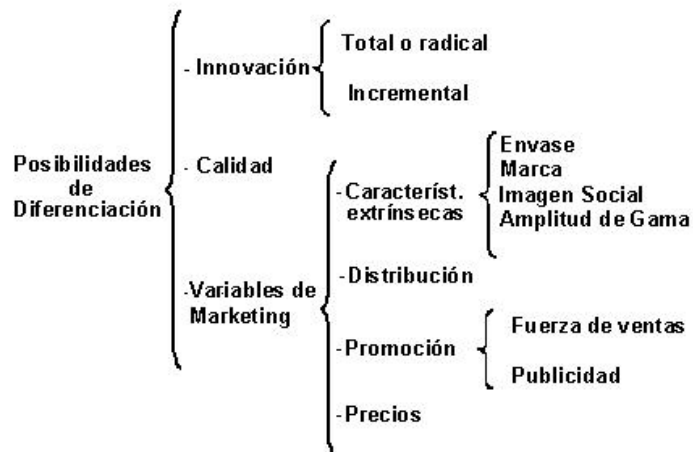
Esta consiste en que la empresa ofrece en el mercado un producto que por los motivos que sea el consumidor percibe como único y por tanto está dispuesto a pagar un sobreprecio por adquirirlo. Para que una estrategia de diferenciación tenga éxito han de darse dos circunstancias:

- Los productos tienen que ser de alguna manera, diferentes a los que ofrecen los competidores.
 - El consumidor debe percibir esa diferencia, si no fuera así no pagaría el sobreprecio.
 En el producto se incluyen atributos tan dispares como la calidad, el prestigio, la imagen de marca, el envase, etc.
 Por tanto a la hora de diferenciar el producto, la empresa, puede optar por cualquiera de esas alternativas.
 Estas alternativas de diferenciación las podemos agrupar en dos clases:
 La primera consiste en potenciar las características intrínsecas del producto, entre las que están la calidad y el grado de innovación que tenga el producto.
 La segunda consiste en emplear las variables del marketing, entre las que están la producción, la distribución y lo que llamamos características extrínsecas del producto, que son la marca, el envase, el prestigio o imagen social y la amplitud de la gama.
 Ambas alternativas para la diferenciación originan costes elevados.
 El potenciar las características intrínsecas del producto, necesita de grandes recursos en I+D, controles exhaustivos de calidad y mejores componentes.
 Por otro lado, la diferenciación en base a las variables del marketing, requiere de elevadas inversiones en publicidad, canales de venta, etc.
 Como los productos diferenciados tienen un precio más alto, se creía que estas empresas diferenciadoras tendrían cuotas de mercado reducidas, hay ejemplos sin embargo que ponen de manifiesto que en la realidad esto no tiene que ser así. Podemos pensar en ejemplos como Volkswagen, que diferencia sus coches en base al prestigio e imagen de marca y que al mismo tiempo tiene una elevada cuota de mercado.

Ventajas de la estrategia de diferenciación:
 Esta estrategia le permite a la empresa adquirir un cierto grado de monopolio, ya que si el producto es nuevo o simplemente el consumidor lo percibe como distinto, la empresa no tendrá competidores directos, de modo que puede fijar un precio más alto.
 Otra ventaja es que la diferenciación disminuye el poder del comprador, pues si se trata de un producto nuevo o un producto que el consumidor percibe como diferente, el cliente no tendrá otros productos de referencia para ver si el precio es elevado.

Inconvenientes de la diferenciación:
 Puede ocurrir que lograr la diferenciación, incrementa demasiado la diferencia de costes entre el producto estándar y el diferenciado, con lo que el cliente ya no estaría dispuesto a pagar el sobreprecio por el producto diferenciado.
 Otro inconveniente es que la característica diferenciadora sea imitada y mejorada por las empresas competidoras.
 También puede suceder que los avances tecnológicos hagan mejorar las prestaciones del producto estándar, con lo que el consumidor podría no pagar por el producto diferenciado, si el estándar tiene características similares.

POSIBILIDADES DE DIFERENCIACION



Innovación:

Se trata de diferenciarse en base a la introducción de nuevos productos. Hay dos tipos de innovación:
 La innovación total o radical: consiste en desarrollar y comercializar productos totalmente nuevos.
 La innovación incremental: consiste en la mejora y perfeccionamiento de productos ya existentes en el mercado.
 En ambos casos la empresa puede lograr diferenciarse, pero ambas innovaciones tienen características diferentes.
 Así la innovación radical supone grandes desembolsos en investigación, mientras las incrementales requieren poco esfuerzo en investigación propiamente dicha y se centran en la fase de desarrollo del producto.
 Una innovación radical le permite a la empresa aprovecharse de lo que se llama monopolio del innovador, que consiste en que la empresa al lanzar un producto totalmente nuevo, no va a tener competencia, pudiéndose aprovechar de unos beneficios considerables.
 Las empresas que realizan innovaciones incrementales, renuncian a este monopolio, pero a cambio se benefician del esfuerzo investigador que realizó el primer innovador y esto supone un importante ahorro de costes.

Normalmente la mayoría de las innovaciones son de tipo incremental

Diferenciación en base a la calidad:

En la actualidad, con la mejoría generalizada del nivel de vida, cada vez existe una mayor preocupación por la calidad. El concepto de calidad es algo subjetivo, pero podemos definirlo como la idoneidad que tiene un producto para satisfacer aquellas funciones para las que ha sido diseñado.

Se suele asociar el concepto de calidad al diseño del producto, a las características técnicas o a sus prestaciones, sin embargo existen otras formas que no permiten dotar de calidad a un producto. Existen los llamados servicios postventa, entre estos está el periodo de garantía, la disponibilidad de piezas de recambio, la información sobre las formas de uso y el servicio de reparaciones.

El cumplimiento de los plazos de entrega, el servicio técnico y la actividad de asesoramiento nos permiten diferenciar productos estándar como son las materias primas.

- ***Diferenciación a través de las variables del marketing:***

Normalmente las variables del marketing se usarán para reforzar algún otro tipo de diferenciación, así por ejemplo, si la diferenciación se basa en la calidad, la podemos acompañar de una mayor publicidad, con lo cual la variable de marketing está reforzando la diferenciación lograda con la calidad.

Las variables clásicas de marketing se conocen como "Las cuatro Pes", ya que son : Producto, Precio, Promoción y Plaza (distribución).

- **Producto:** En él vamos a considerar lo que llamábamos características extrínsecas del producto: marca, envase, imagen social y amplitud de gama.

La marca es el nombre comercial bajo el que se vende el producto. La marca facilita la relación con los clientes, debiendo tener el producto un nombre corto y fácil de recordar. Una empresa puede diferenciar sus productos intentando crear una determinada imagen de marca, ésta debe hacer que el consumidor considere que el producto que se vende bajo esa marca es mejor o distinto que los demás.

El envase nos va a comunicar algo sobre el producto y sus características. Por sí mismo puede contribuir a la diferenciación, si facilita el uso, el transporte o la manipulación del producto (ej: detergentes concentrados). Ejemplos de diferenciación a través del envase los encontramos en productos que se usan para regalar, como los perfumes.

La imagen social hace referencia al prestigio asociado al consumo o utilización de un determinado producto. Por ejemplo el prestigio que da conducir un Mercedes.

La amplitud de gama de productos, se refiere a la mayor posibilidad que se le ofrece al cliente de disponer de productos o utensilios relacionados con el producto

- **Precio:** El precio es más una consecuencia que un motivo de diferenciación. Como el producto es diferente, se puede cobrar un precio más alto por él. Dentro de la política de precios se pueden incluir las políticas de crédito y las facilidades de pago que pueden contribuir a la diferenciación del producto.

- **Promoción:** Básicamente hay dos formas de promocionar los productos: la publicidad y la fuerza de ventas.

La publicidad pretende crear en el consumidor una imagen favorable hacia el producto, intenta que el consumidor perciba las diferentes características del producto. Generalmente, el objetivo que persigue una campaña publicitaria es reforzar cualquier otro tipo de diferenciación.

La fuerza de ventas consiste en una comercialización personal y directa con los clientes. El vendedor en este caso sirve de mediador entre la empresa y el cliente. El vendedor informa al cliente sobre las características del producto, pero al mismo tiempo recoge las quejas y sugerencias que pueda tener el cliente. Esta comunicación personal que realiza la fuerza de ventas puede ser un factor diferenciador fundamental como ocurre en los productos de Avon.

- **Plaza o distribución:** Los canales de distribución hacen llegar el producto desde la empresa fabricante hasta los clientes. La selección de los canales de distribución, puede ser un factor clave para la diferenciación del producto, como ocurre con los sistemas de comercialización en exclusiva. Por ejemplo, productos de belleza que se venden bajo el rótulo de venta exclusiva en farmacias.

ESTRATEGIA DE ENFOQUE

La estrategia de enfoque o alta segmentación es aquella que sigue una empresa cuando su ámbito competitivo se limita a un segmento del sector industrial.

Existen múltiples criterios en función de los cuales se puede segmentar el sector: así podríamos dividir el sector atendiendo a los distintos segmentos de la población (edad, sexo, clase social), atendiendo a las distintas zonas geográficas, etc.

Dos tipos de estrategia de enfoque son la estrategia dependiente y la estrategia de evasión de la competencia

directa

La estrategia dependiente es aquella que siguen pequeñas empresas que trabajan para empresas de mayor tamaño. Un ejemplo de esto son las empresas auxiliares situadas en las inmediaciones de las grandes plantas de fabricación de automóviles de empresas multinacionales.

La estrategia de evasión de la competencia directa es la seguida por aquellas empresas que compiten en un sector determinado, pero que no se dirigen al núcleo del sector industrial, sino a un sector marginal. De esta forma pueden eludir la competencia directa de las grandes empresas.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO A LA MITAD

Con esta definición nos referimos a aquellas empresas que no siguen claramente una estrategia de diferenciación ni una estrategia de liderazgo de costes, con lo cual, la empresa que está posicionada a la mitad tiene los riesgos de ambas estrategias y ninguna de sus ventajas.

Si la empresa posicionada compite en un mercado donde la variable clave es el precio, pierde clientes, puesto que estos se irán a la empresa que siga una estrategia de liderazgo de costes, la cual les podrá ofrecer un menor precio.

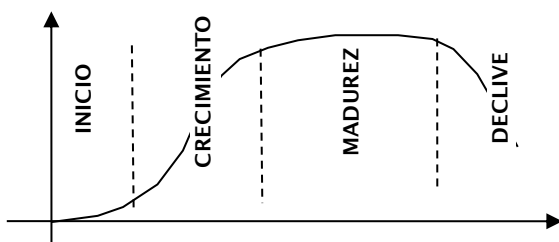
Si la variable clave del mercado es la calidad o la exclusividad, la empresa posicionada también va a perder los clientes, ya que éstos se irán a las empresas que ofrecen productos diferenciados.

Existen trabajos empíricos que demuestran por tanto, que aquellas empresas que obtienen mejores resultados son aquellas que siguen un tipo determinado de estrategia: o liderazgo o diferenciación.

EL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

Este concepto trata de mostrarnos la evolución en las ventas de un producto a lo largo del tiempo.

Si en el eje de ordenadas representamos las ventas y el de abscisas el tiempo, la gráfica del ciclo de vida de un producto normal, sería la siguiente:



Podemos por tanto, distinguir cuatro fases en el tiempo: Inicio, Crecimiento, Madurez y Declive.

En la fase de inicio, debido a que el producto es nuevo en el mercado, los consumidores aún no lo conocen, por lo que las ventas crecen, pero muy lentamente. En esta fase hay que realizar fuertes inversiones en publicidad para dar a conocer el producto.

En la fase de crecimiento, el producto ya es conocido por los consumidores, por lo que las ventas crecen rápidamente. En esta fase, las inversiones en publicidad siguen siendo importantes.

La fase de madurez llega cuando el crecimiento de las ventas se reduce. Las ventas en esta fase tienden a estabilizarse y la evolución de la demanda y de los beneficios depende más de la coyuntura económica que de las acciones que pueda realizar la empresa.

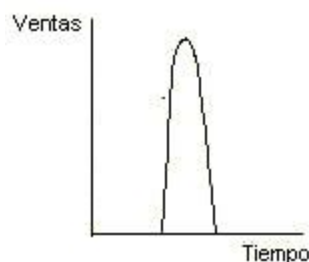
En la fase de declive del producto, las ventas disminuyen, bien por un cambio en los gustos de los consumidores o bien por la aparición de productos sustitutivos.

En la fase de inicio, debido a las fuertes inversiones que hay que hacer en publicidad, los beneficios suelen ser negativos.

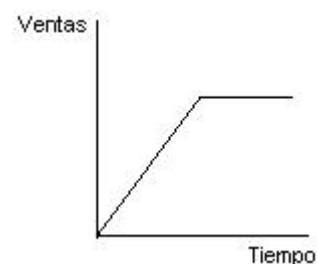
En la fase de crecimiento los beneficios aumentan y en la de madurez, comienzan a disminuir debido a que hay mucha competencia y esto obliga a disminuir el margen de beneficios.

Este es el comportamiento habitual del ciclo de vida de un producto normal, pero se han realizado estudios empíricos que demuestran que hay productos con curvas diferentes:

Productos de moda, cuyas ventas crecen rápido y también disminuyen rápido:



O productos cuyas ventas en un principio crecen y luego se estabilizan:



LAS MATRICES DE ANALISIS ESTRATEGICO

Son técnicas que nos ayudan a determinar qué negocios de la empresa deben ser apoyados y cuáles por el contrario deben abandonarse.

Se utilizan a la hora de diagnosticar la situación de empresas que trabajan con múltiples productos en varios mercados.

Nosotros vamos a estudiar la más conocida de estas matrices, que es la llamada Matriz de Crecimiento / Cuota de mercado o Matriz Portfolio. Esta técnica fue desarrollada por la empresa consultora norteamericana BCG (Boston Consulting Group) en los años setenta.

En esta matriz se analizan dos parámetros, por un lado el crecimiento previsto de la demanda y por otro, la cuota de mercado que poseemos.

Para medir el crecimiento previsto de la demanda se utiliza el siguiente cociente:

$$CD = (V_i - V_{i-1}) / V_{i-1}$$

Donde V_i son las ventas del sector en el año i y V_{i-1} son las ventas del sector en el año $i-1$.

Por su parte la cuota de mercado se calcula respecto a la cuota de mercado del mayor competidor, para ello se usa el cociente:

$$CM = \text{VENTAS DE LA EMPRESA} / \text{VENTAS DEL MAYOR COMPETIDOR}$$

Estas dos dimensiones constituyen los ejes de la matriz



Respecto al crecimiento de la demanda, BCG cuando creó la matriz, estableció un límite que es el 10%. De modo que consideraremos que los productos que tengan un crecimiento de la demanda superior al 10% tienen un crecimiento de demanda alta y si es inferior al 10% los consideraremos de bajo crecimiento de la demanda.

Respecto de la cuota de mercado, el límite que se estableció es de 1, de modo que si tenemos una cuota superior, ésta es considerada alta y si no, baja. Esto significa que BCG consideró que la empresa tiene una cuota de mercado alta si tiene más ventas que su mayor competidor ($CM > 1$). Vemos por tanto, que este análisis de la cuota de mercado es relativo, ya que se hace en referencia al mayor competidor y no en base a la cuota total de mercado.

A continuación lo que se hace es calcular el CD y la CM para cada producto de la empresa. Representamos cada producto en la matriz mediante círculos, cuya posición viene dada por los valores de CD y CM.

El tamaño de los círculos nos manifiesta la importancia de ese producto en las ventas totales de la empresa.

El análisis que nos proporciona la matriz está relacionado con el ciclo de vida del producto:

Así los productos que se encuentran en una fase de introducción o inicio, estarán situados en el cuadrante II de la matriz ya que son productos con una cuota de mercado baja (los consumidores aún no los conocen) y un crecimiento de la demanda alto.

Los productos que se encuentran en una fase de crecimiento, tienen una cuota de mercado y un crecimiento de la demanda elevados, por tanto estarían en el cuadrante I.

Los productos en fase de madurez tienen una CM alta pero un CD bajo, luego estarán en el cuadrante III.

Los que estén en fase declive con CD y CM bajos, estarán en el cuadrante IV

El análisis que se hace con esta matriz se basa en dos hipótesis:

La primera es que los productos más rentables son aquellos que tienen una cuota de mercado mayor.

La segunda hipótesis es que los productos que están en las fases de inicio y crecimiento, plantean grandes

necesidades de fondos.

En base a estas hipótesis, los creadores de la matriz establecieron cuatro denominaciones de productos: Dilemas, Vacas lecheras, Estrella y Pesos muertos.

Cada uno de estos productos va a estar situado en un cuadrante distinto de la matriz.

Vamos a ver ahora las características de cada uno de estos productos y las estrategias a seguir con ellos:

Productos estrella:

Son productos que se encuentran normalmente en una fase de crecimiento. Respecto a estos productos, la empresa es líder en el mercado (CM alta). Tienen un CD alto y requieren fuertes inversiones en promoción y publicidad. Son por tanto los productos que están en una mejor posición dentro de la matriz: Cuadrante I, con CM y CD altos.

La estrategia que se propone para estos productos es tratar de mantener o reforzar la posición de liderazgo.

Productos dilema:

Se caracterizan por su CM baja y su CD alto. Se encuentran en una fase de inicio o introducción en el mercado. Están en el cuadrante II.

Las estrategias que se proponen para estos productos son dos:

Si el producto tiene perspectivas de futuro, la empresa debe invertir en ellos para alcanzar una CM alta y convertirlos así en productos estrella.

Si la empresa considera que el producto no tiene perspectivas de futuro, la estrategia que debe seguir es abandonar el producto.

Vacas lecheras:

Tienen una CM alta pero un CD bajo. Se sitúan en el cuadrante III. Como tienen una CM alta, la empresa respecto a ellos es líder en el mercado. Como son productos que suelen estar en una fase de madurez, requieren pocas inversiones. Estos productos, podemos decir que son los que dan liquidez a la empresa.

La estrategia que se propone para ellos es rentabilizarlos lo máximo posible intentando mantener la posición de liderazgo en CM.

Pesos muertos:

Están en el cuadrante IV con CM y CD bajos, son productos que están en una fase de declive y la estrategia que recomienda BCG es abandonar estos productos.