

# Capítulo 2

## ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

En el capítulo 1 dijimos que la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo; la mejor estrategia será aquella que refleje sus circunstancias particulares. No obstante, en el nivel más general identificamos tres estrategias genéricas internamente compatibles (utilizables en forma individual o combinadas) para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales. En este capítulo vamos a estudiar las estrategias genéricas, así como algunos requisitos y riesgos de cada una. La finalidad es exponer algunos conceptos introductorios que profundizaremos en el análisis subsecuente. En capítulos posteriores veremos cómo traducir estas estrategias globales en otras más específicas, aplicables a algunas clases de problemas de la industria.

### TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Al encarar las cinco fuerzas o factores de la competencia, disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria:

1. Liderazgo global en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o concentración

En ocasiones una compañía logra utilizar exitosamente más de una estrategia, aunque rara vez podrá hacerlo según veremos luego. Para llevar a cabo en forma eficaz alguna de ellas se requiere un compromiso total y acuerdos de apoyo



organizacional que se diluirán si existen varios objetivos primarios. Las estrategias genéricas tienen por objeto superar los rivales en la industria; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otras el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto.

### El liderazgo en costos globales

La primera estrategia, cada día más común en los años 70 por la difusión del concepto de la curva de la experiencia, consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención esmerada al control de costos. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos.

La posición de costos bajos aporta a la compañía rendimientos superiores al promedio en su industria, no obstante la presencia de potentes fuerzas competitivas. Le proporciona una defensa en contra de la rivalidad de los competidores, pues los costos bajos significan seguir obteniendo rendimientos después que ellos hayan disipado las utilidades en la lucha. La protege frente a los compradores poderosos, porque éstos ejercen poder sólo para bajar los precios al nivel del siguiente rival más eficiente. La defienden en contra de proveedores poderosos, ya que la hacen más flexible para que encare el incremento del costo de los insumos. Los factores que favorecen una posición de costos bajos generalmente originan barreras firmes contra la entrada a partir de economías de escala o ventajas de costos. Finalmente, esta posición coloca a la empresa en una situación ventajosa frente a los sustitutos de la competencia. En conclusión, el liderazgo en costos la protege contra las cinco fuerzas competitivas, porque la negociación seguirá erosionando las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente y porque éste será el primero en sufrir las presiones competitivas.

Para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias primas. Tal vez haya que diseñar productos de fácil manufactura y atender a todos los grupos de clientes importantes con el fin de acumular volumen. Y la implementación de una estrategia de costos bajos exigirá posiblemente una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones para acrecentar la participación en el mercado. A su vez la participación ofrece ahorros en las compras, reduciendo aún más los costos. El liderazgo en esta área, una vez conseguido, ofrece altos márgenes de utilidad que pueden reinvertirse en equipo y en instalaciones modernas para mantenerlo. La reinversión puede ser un requisito esencial para mantener la posición de costos bajos.

La estrategia del liderazgo en costos parece ser la base del éxito de Briggs and Stratton en los motores de gasolina de pocos caballos de fuerza, mercado que tiene una participación de 50% a nivel mundial. También lo es el éxito de Lincoln Electric en el equipo y en los suministros de soldadura. He aquí otras empresas que han aplicado eficazmente las estrategias de este tipo de liderazgo a varios negocios: Emerson Electric, Texas Instruments, Black and Decker y Du Pont.

La estrategia del liderazgo en costos a veces revoluciona una industria donde las bases tradicionales de la competencia han sido otras y donde los competidores no están preparados ni mental ni económicamente para tomar las medidas necesarias que les permitan minimizar los costos. En 1979 Harnischfeger inició su intento temerario de revolucionar la industria de grúas para terreno escabroso. Comenzando con una participación de mercado de 15%, rediseñó sus grúas para facilitar la manufactura y el servicio por medio de componentes modularizados, cambios de configuración y menor contenido de materiales. Instaló después áreas de subensamblado y una línea de montaje con correas transportadoras, lo cual rompía con las normas de la industria. Para ahorrar costos ordenó grandes volúmenes de piezas. Todo ello le permitió ofrecer un producto de calidad aceptable y rebajar los precios 15%. Su participación en el mercado ha venido creciendo rápidamente hasta alcanzar 25% y sigue aumentando. Al respecto Willis Fisher, director general de la División de Equipo Hidráulico manifiesta:

*No nos propusimos desarrollar un motor mucho mejor que los de la competencia, sino que queríamos desarrollar uno que fuera fácil de construir; intencionalmente le fijamos un precio como motor de bajo costo.<sup>1</sup>*

Los competidores se quejan amargamente de que Harnischfeger "compró" su participación en el mercado con bajos márgenes de utilidad, acusación que la empresa niega.

<sup>1</sup> "Harnischfeger's Dramatic Pickup in Cranes", *Business Week*, 13 de agosto, 1979.

## Diferenciación

La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que *en la industria entera* se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca (Fieldcrest líder en la línea de toallas y lencería; Mercedes en automóviles), la tecnología (Hyster en carros montacarga; MacIntosh en componentes de estéreo; Coleman en equipo para acampar), las características (Jenn-Air en cocinas eléctricas); el servicio al cliente (Crown Cork y Seal en latas de metal), redes de distribución (Caterpillar Tractor en equipo para construcción) u otras dimensiones. En teoría, la compañía se diferencia en varias dimensiones. Así, Caterpillar no sólo es famosa por su red de distribución y su excelente disponibilidad de refacciones, sino también por productos durables de gran calidad, todo lo cual es decisivo en el equipo pesado porque el tiempo ocioso cuesta mucho. Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico.

Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas, aunque en forma distinta del liderazgo en costos. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto. La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores; aminorá además el poder de los compradores, ya que éstos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio. Finalmente, la compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia.

La diferenciación a veces impide conseguir una gran participación en el mercado. A menudo requiere la percepción de exclusividad, lo cual es incompatible con ese tipo de participación. Pero casi siempre la diferenciación significará un debilitamiento del liderazgo en costos, si las actividades que requiere son intrínsecamente costosas: investigación extensiva, diseño del producto, materiales de gran calidad o fuerte apoyo a los consumidores. Los clientes de la industria reconocen la superioridad de la compañía; pero no todos estarán dispuestos o podrán pagar precios más altos (aunque la mayoría se encuentra en industrias como equipo para remover tierra donde Carterpillar tiene una participación dominante a pesar de sus precios elevados). En otros sectores industriales, la diferenciación tal vez no sea incom-

patible con costos relativamente bajos y con precios semejantes a los de la competencia.

## Enfoque o concentración

El enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho. La diferencia entre las tres estrategias genéricas se muestra esquemáticamente en la figura 2-1.

La compañía que consigue el enfoque puede obtener rendimientos superiores al promedio en la industria. Su enfoque significa que tiene una posición de costos bajos en su mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas cosas. Como hemos visto al hablar del liderazgo en costos y de la diferenciación, son estrategias que la defienden en contra de las fuerzas competitivas. La concentración sirve además para seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil.

Por ejemplo, Illinois Tool Works se ha concentrado en los mercados de especialidades de sujetadores, donde se diseñan productos para satisfacer las necesidades de algunos compradores y genera costos cambiantes. A muchos compradores no les interesan estos servicios, pero a algunos sí. Fort Howard Paper se concentra en pocos papeles de grado industrial; de modo que no vende los que son vulnerables a las guerras de publicidad y a la introducción rápida de nuevos productos. Porter Paint se concentra en el mercado de pintores profesionales y no en el de los pintores aficionados; su estrategia consiste en atender al profesional mediante servicios gratuitos de igualación de colores, entrega rápida en el lugar de trabajo cuando combre incluso un galón de pintura y cuartos donde se sirve café gratuitamente para crear un ambiente hogareño en las tiendas de la fábrica. Un ejemplo de cómo la estrategia de enfoque alcanza una posición de costos bajos al atender a su mercado meta es Martin-Brower, el tercer distribuidor más grande de alimentos en

Estados Unidos. La compañía redujo su lista de clientes a las ocho principales cadenas de comida rápida. Su estrategia se basa totalmente en atender las necesidades especializadas de los clientes, en ofrecer pocas líneas de productos, en adecuar los procedimientos de pedidos a los ciclos de compra, en ubicar los almacenes según los lugares, en controlar y computarizar agresivamente la contabilidad. No tiene costos bajos cuando atiende al mercado en general, pero sí cuando atiende a su segmento. Martin-Brower se ha visto recompensada con un rápido crecimiento y con una rentabilidad superior al promedio.

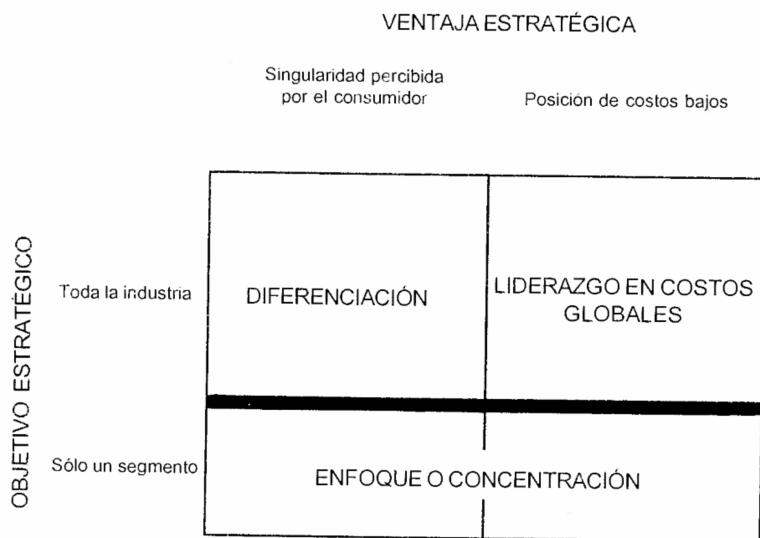


FIGURA 2-1. Tres estrategias genéricas.

La estrategia de concentración siempre entraña algunas limitaciones en la participación alcanzable del mercado. Generalmente hay que anteponer la rentabilidad al volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación, puede realizarse a costa del liderazgo en costos globales.

### Otros requisitos de las estrategias genéricas

Las tres estrategias genéricas difieren en otros aspectos aparte de las diferencias funcionales que acabamos de comentar. Para implementarlas bien se requieren varios recursos y habilidades. Además hay que contar con planes organizacionales, con procedimientos de control y sistemas ingeniosos. De ahí que se necesite un compromiso sostenido con una de las estrategias como objetivo primario, si se quiere alcanzar el éxito. En el recuadro anexo se incluyen algunas consecuencias comunes de las estrategias genéricas en estas áreas.

| ESTRATEGIA GENÉRICA          | HABILIDADES Y RECURSOS REQUERIDOS COMÚNMENTE   | NECESIDADES ORGANIZACIONALES COMUNES   |
|------------------------------|--|--|
| Liderazgo en costos globales | Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales<br>Habilidades de ingeniería de procesos<br>Supervisión meticolosa de la mano de obra<br>Productos diseñados para facilitar la manufactura<br>Sistema barato de distribución   | Riguroso control de costos<br>Informes detallados y frecuentes de control<br>Organización y responsabilidades bien estructuradas<br>Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos   |
| Diferenciación               | Sólidas capacidades de marketing<br>Ingeniería de productos<br>Estilo creativo<br>Gran capacidad de investigación básica<br>Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad<br>Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias<br>Cooperación incondicional de otros canales | Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing<br>Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas<br>Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas |
| Enfoque                      | Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico   | Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico   |

Las estrategias genéricas exigen a veces diversos estilos de liderazgo y pueden traducirse en culturas y atmósferas organizacionales muy distintas. Atraerán a individuos de lo más heterogéneos.

#### ESTANCIAMIENTO EN LA MITAD

Las tres estrategias genéricas son métodos alternos que nos permiten enfrentar las fuerzas competitivas. La situación contraria a la que hemos descrito se da cuando una compañía no desarrolla su estrategia al menos en una de las tres direcciones –es decir, “se queda atorada en la mitad”– y, por tanto, se halla en una posición estratégica extremadamente deficiente. No tiene participación en el mercado, no realiza inversiones de capital, prefiere los costos bajos; además no está bien diferenciada en la industria para poder prescindir de una posición de costos bajos o le falta el enfoque que le permita diferenciarse u obtener el liderazgo en costos en una esfera más limitada.

La compañía que se estanca en la mitad prácticamente estará condenada a una rentabilidad baja. Pierde compradores de grandes volúmenes que reclaman precios bajos o utilidades, pues accede a sus demandas para que no la cambien por las que tienen costos bajos. Pero también pierde negocios de altos márgenes de ganancia –la crema y nata de la industria– ante las que se concentran en ese tipo de clientes o han alcanzado una diferenciación global. Probablemente su cultura organizacional no está bien definida y su sistema de estructuras y de motivación es contradictorio.

A esta categoría de empresas estancadas en la mitad posiblemente pertenezca Clark Equipment, la cual domina la mayor parte del mercado de carros montacargas en Estados Unidos y a nivel mundial. Dos fabricantes japoneses, Toyota y Komatsu, adoptaron estrategias que consisten en atender exclusivamente segmentos de bajo volumen, minimizaron los costos de producción y abarataron los precios; aprovecharon los precios bajos del acero en su país que compensan con creces los gastos de transporte. La mayor participación de Clark Equipment (18 y 33% en Estados Unidos) no le da un claro liderazgo en costos, porque tiene una muy amplia línea de productos y no se preocupa por reducir los costos. Esa extensa línea y la ausencia de una orientación tecnológica le han impedido alcanzar la reputación tecnológica y la diferenciación de productos de Hyster, empresa que se ha centrado en carros montacargas más grandes y que ha invertido agresivamente en investigación y desarrollo. Por ello, sus rendimientos parecen mucho menos que los de Hyster, y ha venido perdiendo terreno en el mercado.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Véase a Wertheim (1977).

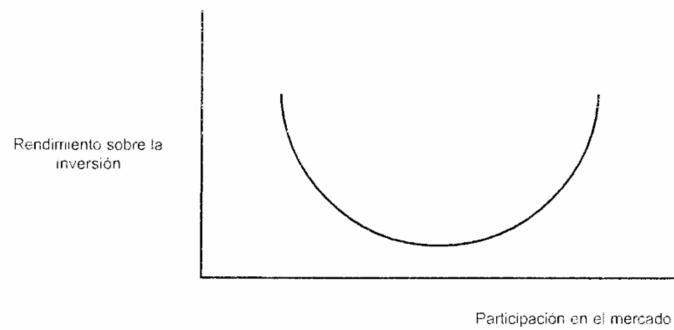
Una compañía que se estanke en la mitad debe adoptar una decisión estratégica fundamental. Habrá de tomar las medidas necesarias para lograr el liderazgo en costos o por lo menos la paridad en ellos, lo cual supone cuantiosas inversiones para modernizarse y, quizás, la necesidad de comprar participación en el mercado. Otra opción consiste en centrarse en un segmento en particular (enfoque) o distinguirse en alguna forma de la competencia (diferenciación). Las dos últimas opciones a veces culminan en una reducción de participación en el mercado e incluso de las ventas totales. La elección entre estas opciones dependerá necesariamente de las capacidades y limitaciones de la compañía. No se puede implantar bien ninguna de ellas, si no se cuenta con recursos, puntos fuertes, estructuras organizacionales y un estilo gerencial adecuado. Rara vez una compañía está en posibilidades de adoptar las tres opciones.

Suelen requerirse mucho tiempo y un esfuerzo sostenido para liberar la compañía de una situación tan poco enviable como ésta. Con todo, parecen tender a ir de una a otra a lo largo del tiempo. Y al hacerlo casi siempre se condenan al fracaso, pues entonces no podrán evitar las contradicciones que ello supone.

Los conceptos que acabamos de exponer sugieren varias relaciones entre participación en el mercado y rentabilidad. En algunas industrias, el problema de quedar atrapado en la mitad significará que las compañías pequeñas (con una estrategia de enfoque o de diferenciación) y las grandes (con una estrategia de liderazgo en costos) son las más redituables, mientras que las de tamaño mediano son las menos redituables. Ello implica una relación en forma de U entre rentabilidad y participación en el mercado, según se aprecia en la figura 2-2. La relación parece aplicarse a la industria de motores de caballos de fuerza fraccionaria. En ella, General Electric y Emerson tienen una gran participación y una sólida posición en costos; General Electric goza además de una excelente reputación por su tecnología. Se piensa que ambas obtienen elevados rendimientos con sus motores. Baldor y Gould (Century) adoptaron las estrategias de enfoque: Baldor se centró en el canal de distribución y Gould en algunos segmentos de usuarios. Se considera que la rentabilidad de ambas es buena. Franklin ocupa una posición intermedia: ni adopta la estrategia de bajos costos ni la de concentración. Se piensa que su desempeño en la industria de motores responde a esa posición. Probablemente, la relación en forma de U se aplica a la industria automotriz cuando la vemos desde una perspectiva global, donde empresas como General Motors (costos bajos) y Mercedes (diferenciación) son los líderes en utilidades. Chrysler, British Leyland y Fiat no tienen una estrategia de costos bajos, ni de diferenciación o enfoque. Están estancadas en la mitad.

Sin embargo, la relación en forma de U que se muestra en la figura 2-2 no se aplica a todas las industrias. En algunas no hay oportunidades para implantar el

enfoque o la diferenciación –todo gira en torno a los costos–, y esto sucede en el caso de varios productos voluminosos. En otras industrias, el costo tiene poca importancia por las características del producto y del consumidor. En ellas a menudo se da una relación inversa entre participación en el mercado y rentabilidad. Y en otras, la competencia resulta tan intensa que la única manera de obtener un rendimiento superior al promedio consiste en servirse de la concentración o de la diferenciación, cosa que parece ocurrir en la industria siderúrgica norteamericana. Finalmente, la posición de costos bajos globales no siempre será incompatible con la diferenciación ni con la concentración; a veces se alcanzan sin perder participación en el mercado. Un ejemplo de las combinaciones tan complejas que pueden conseguirse es Hyster, compañía que ocupa el segundo lugar en la industria de los carros montacargas, pero cuya rentabilidad es mayor que la de los pequeños fabricantes (Allis-Chalmers, Eaton), quienes no tienen suficiente participación en el mercado para reducir los costos ni suficiente diferenciación de productos para compensar su posición en los costos.



**FIGURA 2-2.** Diagrama de la relación en forma de U.

No existe *una relación uniforme* entre rentabilidad y participación en el mercado. Existiría sólo si definíramos el mercado para asignarles intencionalmente a las compañías con una estrategia de enfoque o de diferenciación, altas participaciones en algunas industrias demasiado restringidas y si aplicáramos una definición demasiado amplia a las compañías con los costos más bajos (lo cual es necesario porque los líderes en costos a menudo no tienen la mayor participación en todos los

submercados). Aun si modificáramos la definición de la industria, no podríamos explicar los altos rendimientos de las empresas que han logrado diferenciarse en toda la industria y cuya participación en el mercado está por debajo de la del líder.

Lo más importante de todo: cambiar la forma de definir la industria de una empresa a otra no resuelve el problema de determinar cuál de las tres estrategias genéricas es idónea para la compañía. Es preciso escoger la más conveniente para los puntos fuertes que, además, sea más difícil de imitar por parte de los competidores. Los principios del análisis estructural orientan la selección y permiten al analista explicar o predecir la relación entre participación y rentabilidad en cualquier industria. Este tema lo explicaremos más a fondo en el capítulo 7, donde ampliamos el análisis estructural para incluir las diversas posiciones que las empresas ocupan en determinada industria.

#### RIESGOS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Los riesgos que entrañan implantar las estrategias genéricas son fundamentalmente dos: primero, no obtenerlas o no sostenerlas; segundo, la posibilidad de que el valor de la ventaja conseguida con la estrategia se erosione al evolucionar la industria. Más exactamente, las tres estrategias se fundan en erigir varias clases de defensa contra las fuerzas competitivas; de ahí que no deba sorprendernos que entrañen varias clases de riesgo. Conviene hacer explícitos los riesgos, si queremos mejorar las opciones ante las tres estrategias.

#### Riesgos del liderazgo en costos globales

El liderazgo en costos impone cargas a la compañía para que pueda mantener su posición: reinvertir en equipo moderno, economizar a toda costa en el uso de activos obsoletos, evitar que prolifere la línea de productos y estar al día en los adelantos tecnológicos. La reducción de costos mediante el volumen acumulativo no se logra automáticamente, como tampoco se obtienen las economías de escala sin prestarle mucha atención.

El liderazgo en costos está expuesto a los mismos riesgos, mencionados en el capítulo 1, de basarse en las economías de escala o en la experiencia como barreras contra la entrada de competidores. He aquí algunos de ellos:

- cambio tecnológico que anula las inversiones o el aprendizaje anterior;
- aprendizaje de costos bajos por las nuevas compañías o por los rivales mediante la imitación o su capacidad de invertir en instalaciones y equipo moderno;

- incapacidad de percibir el cambio necesario del producto o de marketing, porque la atención está concentrada en los costos;
- inflación de los costos que aminora la capacidad de la compañía para conservar un diferencial de precios y que le permite atacar las imágenes de marca u otras técnicas de diferenciación de la competencia.

El ejemplo clásico de los riesgos del liderazgo en costos es la Ford Motor Company de los años 20. La empresa había conquistado el liderazgo indiscutible al limitar los modelos y las variedades, realizando una agresiva integración hacia atrás, al automatizar las plantas y al reducir los costos por medio del aprendizaje. El aprendizaje se facilitó porque los modelos no cambiaban. Sin embargo, cuando crecieron los ingresos y muchos compradores que ya habían adquirido un automóvil estaban pensando en adquirir uno más, el mercado comenzó a exigir un mejor diseño, cambios de modelo, comodidad y automóviles cerrados en vez de abiertos. Estaban dispuestos a pagar un precio elevado con tal de conseguir lo que deseaban. General Motors supo aprovechar la situación ofreciendo una extensa línea de productos. Para Ford Motor los ajustes estratégicos significaron enormes costos, debido a las rigideces provenientes de las cuantiosas inversiones para minimizar los costos de un modelo obsoleto.

Sharp, empresa dedicada a aparatos electrónicos constituye otro ejemplo de los riesgos que entraña el liderazgo en costos, cuando se emplea como estrategia exclusiva. Esa compañía la había utilizado durante largo tiempo, pero se vio obligada a iniciar una agresiva campaña para crear el reconocimiento de marca. Su capacidad de reducir bastante los precios de Sony y Panasonic se vio mermada ante los incrementos de costos y la legislación antidumping de Estados Unidos; su posición estratégica se erosionó por haberse concentrado exclusivamente en el liderazgo en costos.

### Riesgos de la diferenciación

También la diferenciación está expuesta a una serie de riesgos:

- el diferencial de costos entre los competidores de costos bajos y la compañía crece tanto que la diferenciación ya no puede mantener la fidelidad a la marca. A cambio de grandes ahorros, el público está dispuesto a sacrificar algunas características, algunos servicios o parte de la imagen que representa sus productos;
- desaparece la necesidad del factor de diferenciación entre los compradores. Esto ocurre, por ejemplo, cuando se vuelven más refinados;

- la imitación aminora la diferenciación percibida, fenómeno que suele presentarse a medida que las industrias maduran.

El primer riesgo es tan importante que vale la pena comentarlo con mayor detenimiento. Una compañía puede alcanzar la diferenciación y, no obstante, lograr sostener un margen estrecho de diferencial de precios. Por eso, cuando se rezaga en los costos a causa del cambio tecnológico o simplemente por negligencia, un rival de costos bajos está en condiciones de incursionar exitosamente en el mercado. Por ejemplo, Kawasaki y otros fabricantes japoneses de motocicletas han atacado exitosamente a varias empresas diferenciadas como Harley-Davidson y Triumph en las motocicletas grandes, ofreciendo grandes ahorros a los usuarios.

### Riesgos de la estrategia de enfoque o concentración

La estrategia de enfoque entraña otra serie de riesgos:

- el diferencial de costos entre los competidores de línea general y la compañía con una estrategia de foco crece y acaba eliminando las ventajas de costos logrados al atender un mercado pequeño o anulando la diferenciación conseguida con ella;
- se reduce la diferencia en los productos o servicios deseados entre el mercado estratégico y el mercado en general;
- los competidores descubren submercados *dentro* del mercado estratégico y desplazan a la compañía orientada al enfoque.