

## CAPÍTULO 3

# EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO DE UNA COMPAÑÍA

El análisis es el punto de partida crítico del pensamiento estratégico.

—Kenichi Ohmae  
*Consultor y autor*

Las cosas siempre son distintas; el arte es descubrir cuáles son las diferencias significativas.


—Laszlo Birinyi  
*Administrador de inversiones*

En esencia, el trabajo de un estratega es entender y enfrentarse a la competencia.

—Michael Porter  
*Profesor de Harvard Business School y cofundador de Monitor Consulting*

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- OA 1** Conocer y dominar los conceptos básicos y herramientas analíticas ampliamente utilizadas para diagnosticar las condiciones competitivas en la industria de una compañía.
- OA 2** Aprender cómo diagnosticar los factores que moldean la dinámica de una industria y a pronosticar sus efectos en la rentabilidad futura de la industria.
- OA 3** Adquirir el hábito de ubicar las posiciones de los grupos de rivales clave en el mercado.
- OA 4** Entender por qué la evaluación profunda de las fortalezas y debilidades de una empresa en relación con las condiciones específicas que enfrentan en la industria es un prerrequisito para planear una estrategia que se ajuste bien a su situación externa.



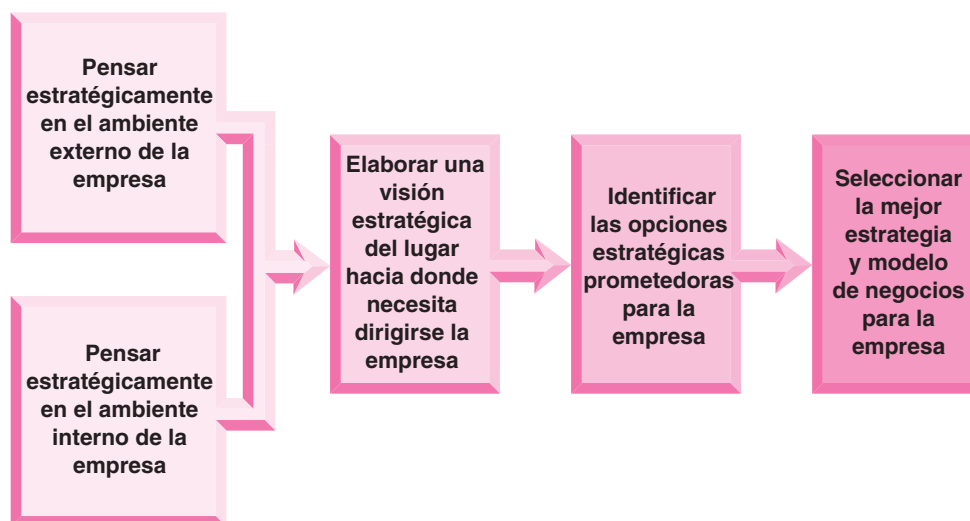
**E**n el capítulo 1 vimos que una de las tres preguntas centrales que los administradores deben plantear cuando evalúan sus perspectivas de negocios es: “¿Cuál es la situación actual de la compañía?” Dos facetas de la situación de una compañía son especialmente pertinentes: 1) las condiciones competitivas en la industria en que opera la compañía —su ambiente externo— y 2) los recursos y capacidades organizacionales de la compañía —su ambiente interno—.

Un diagnóstico profundo de los ambientes interno y externo de la compañía es un prerequisite para que los administradores logren formular una estrategia que se *ajuste* de manera excelente a la situación de la compañía, lo cual constituye la primera prueba de una estrategia ganadora. Como se describe en la figura 3.1, la tarea de idear una estrategia siempre debe comenzar

por evaluar la situación externa e interna de la empresa (como base para elegir un rumbo de largo plazo y elaborar una visión estratégica), y continuar después con una valoración de las estrategias y modelos de negocios más prometedores para culminar en la elección de una estrategia específica.

Este capítulo presenta los conceptos y las herramientas analíticos para centrarse en los aspectos del ambiente externo de una empresa y que deben considerarse al elegir estrategias sobre dónde y cómo competir. La atención se dirige al área competitiva en la que opera una compañía, los operadores del cambio en el mercado, lo que hacen las empresas rivales y los factores que determinan el éxito competitivo. En el capítulo 4 exploraremos los métodos para valorar las circunstancias internas y la competitividad de una empresa.

**Figura 3.1** Esquema del análisis estratégico de la situación de la compañía ante la elección de una estrategia



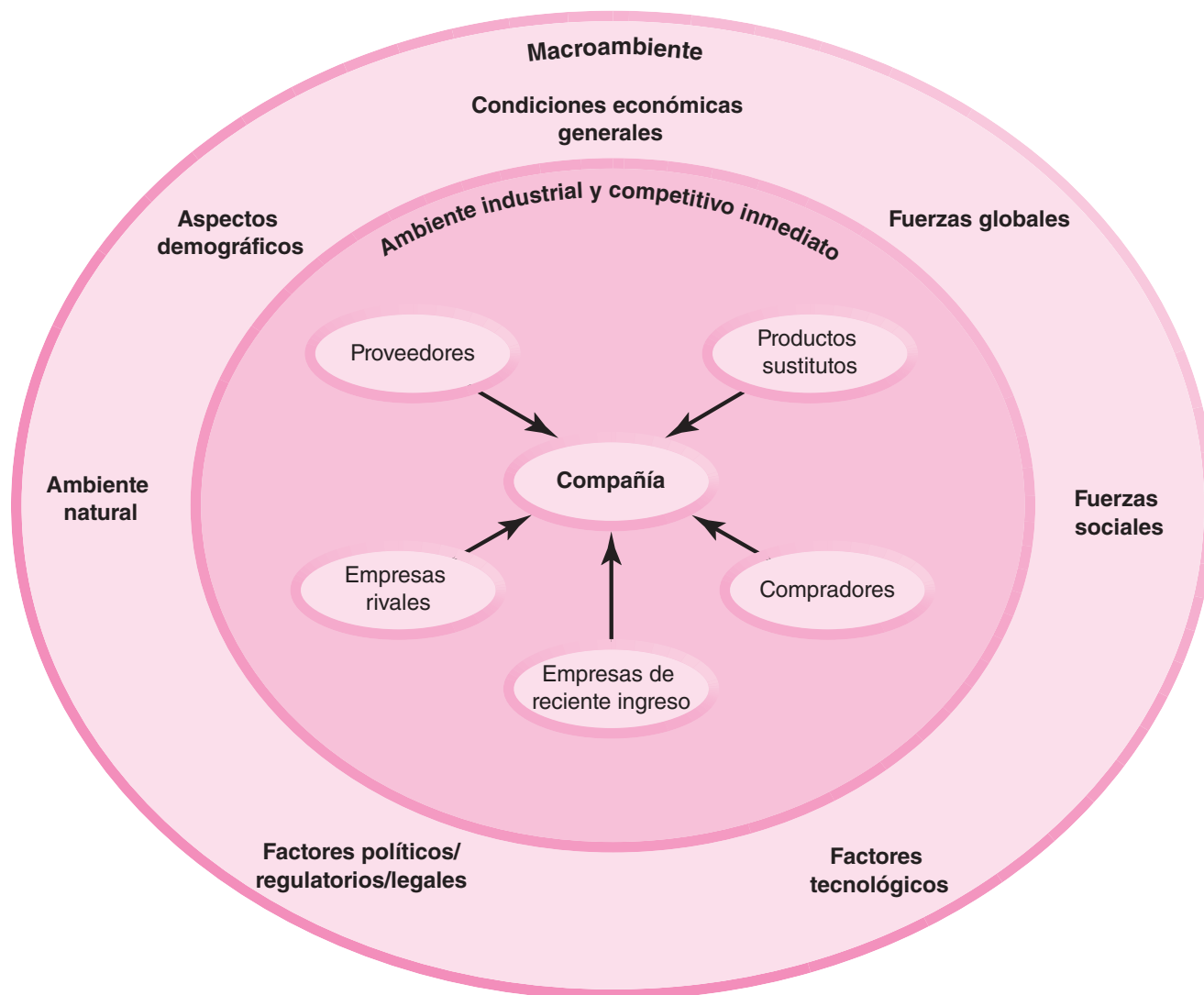
## COMPONENTES ESTRATÉGICAMENTE PERTINENTES DEL MACROAMBIENTE DE UNA EMPRESA

### CONCEPTO BÁSICO

El **macroambiente** engloba el amplio contexto ambiental en que se ubica la industria de una compañía.

Todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera; este **macroambiente** incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales. Cada componente tiene potencial para afectar al ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros (véase la figura 3.2). Como los factores macroeconómicos afectan diferentes industrias en diversas formas y grados, es importante que los administradores determinen cuáles representan *los factores más importantes desde el punto de vista estratégico* fuera de los límites de la industria a la que pertenece la empresa. Por *importantes desde el punto de vista estratégico* queremos decir que tienen el peso suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategia y modelo de negocios.

Las influencias pertinentes desde el punto de vista estratégico provenientes del área externa del macroambiente en ocasiones ejercen un fuerte efecto en la situación de negocios de una compañía y un impacto muy significativo en el rumbo y estrategia de la compañía. Por ejemplo, las oportunidades estratégicas de los fabricantes de cigarrillos para crecer se reducen en gran medida con las disposiciones contra el tabaquismo, las decisiones de imponer mayores impuestos a su consumo y el creciente estigma cultural que se le asocia. Los fabricantes de vehículos deben adaptar sus estrategias a las preocupaciones del cliente sobre el precio de la gasolina y sobre el ambiente por las emisiones de carbono. Las empresas de las industrias de procesamiento de alimentos, restaurantes, deportes y gimnasios deben

**Figura 3.2 Componentes del macroambiente de una compañía**

prestar especial atención a los cambios en estilos de vida, hábitos alimenticios, preferencias sobre cómo usar el tiempo libre y actitudes hacia la nutrición y el ejercicio al modelar sus estrategias. La tabla 3.1 ofrece una breve descripción de los componentes del macroambiente y algunos ejemplos de las industrias o situaciones de negocios a las que pueden afectar.

Lo que sucede en la parte externa del macroambiente puede ser rápido o lento, con advertencias o sin ellas. Cuando los administradores de la compañía examinan el ambiente externo, deben estar alertas para detectar lo importante en el anillo exterior, evaluar su impacto e influencia, y adaptar la dirección y la estrategia de la compañía según se requiera. Sin embargo, los factores y fuerzas en el macroambiente de una empresa que tienen los *mayores* efectos en la formación de la estrategia por lo general se refieren al ambiente industrial y competitivo inmediato, como presiones competitivas, acciones de compañías rivales, comportamiento del comprador, consideraciones relacionadas con los proveedores, etc. En consecuencia, es en el ambiente industrial y competitivo donde concentraremos nuestra atención en este capítulo.

**Tabla 3.1 Los siete componentes del macroambiente**

Componente	Descripción
<b>Aspectos demográficos</b>	Los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores. Los aspectos demográficos tienen profundas consecuencias en industrias como la de la salud, donde los costos y las necesidades de servicio varían de acuerdo con factores demográficos (p. ej., edad y distribución del ingreso).
<b>Fuerzas sociales</b>	Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo. Un ejemplo son las actitudes hacia las funciones de acuerdo con el sexo y la diversidad de la fuerza laboral; otro ejemplo es la tendencia hacia estilos de vida más sanos, que desvían el gasto en alcohol y comida chatarra hacia equipos de ejercicio y clubes deportivos.
<b>Factores políticos, legales y regulatorios</b>	Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Algunos factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros.
<b>Ambiente natural</b>	En este renglón se encuentran fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores tienen un impacto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de electricidad y el turismo. También pueden tener un efecto indirecto pero sustancial en otras industrias, como el transporte y el suministro de servicios públicos.
<b>Factores tecnológicos</b>	Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología; un ejemplo de lo anterior son los consorcios de I+D, las incubadoras tecnológicas patrocinadas por universidades, leyes de patentes y de derechos de autor, y el control gubernamental sobre internet. El cambio tecnológico puede alentar el nacimiento de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología, y perturbar otras, como la disquera.
<b>Fuerzas globales</b>	Las fuerzas globales son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. También incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales. Las fuerzas globales influyen en el grado de comercio e inversión internacionales mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales. Es frecuente que sus efectos sean específicos por industria, como las restricciones a la importación de acero.
<b>Condiciones económicas generales</b>	Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también son las condiciones en los mercados de acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor y el ingreso para gasto discrecional. Algunas industrias, como la de construcción, son en especial vulnerables a las bajas económicas, pero se ven afectadas positivamente por factores como bajas tasas de interés. Otros factores, como las ventas al menudeo con descuento, son benéficos cuando las condiciones económicas generales se debilitan, pues los consumidores son más conscientes del precio.

## PENSAR ESTRATÉGICAMENTE EN EL AMBIENTE INDUSTRIAL Y COMPETITIVO DE UNA EMPRESA

Para comprender mejor el ambiente industrial y competitivo de una empresa, los gerentes no necesitan reunir toda la información posible y pasar mucho tiempo en su análisis. En cambio, se pueden enfocar de forma más directa en algunos conceptos precisos y herramientas analíticas para responder siete preguntas:

1. ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento?
2. ¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una?
3. ¿Qué fuerzas impulsan el cambio en la industria y qué efectos tendrán en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria?
4. ¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria: quién tiene una posición sólida y quién no?
5. ¿Qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales?
6. ¿Cuáles son los factores clave para el éxito futuro competitivo?
7. ¿La industria ofrece perspectivas buenas de ganancias atractivas?

Las respuestas basadas en el análisis a estas siete preguntas dan a los administradores el conocimiento necesario para idear una estrategia que se ajuste a la situación externa de la empresa. El resto de este capítulo se dedica a describir los métodos para obtener respuestas concretas a esas siete preguntas y explicar cómo repercute la naturaleza del ambiente industrial y competitivo de una compañía en las elecciones estratégicas de los administradores.

## PREGUNTA 1: ¿OFRECE LA INDUSTRIA OPORTUNIDADES ATRACTIVAS PARA EL CRECIMIENTO?

Para determinar si una industria ofrece o no la perspectiva de utilidades atractivas se debe considerar si ofrece buenas oportunidades de crecimiento. Desde luego, el crecimiento no garantiza la rentabilidad; demasiadas empresas que buscaron el crecimiento por el crecimiento mismo aprendieron esta lección de la manera difícil. Sin embargo, sí es un indicador del aprecio de los clientes por sus productos (o servicios) y permite apreciar si la demanda de la industria es lo bastante fuerte para apoyar un crecimiento en ventas que deje utilidades.

Los indicadores económicos clave de las perspectivas de crecimiento de una industria son el tamaño del mercado, en términos de ventas unitarias globales y volumen de ventas, así como la tasa de crecimiento de la industria. No obstante, la determinación del tamaño del mercado y la tasa de crecimiento depende de que la industria se defina de manera amplia o estricta en lo referente a sus características de productos o servicios. Por ejemplo, la industria de transporte de carga abarca mucho más que la industria de transporte aéreo, y el tamaño del mercado varía en forma correlativa. El tamaño del mercado y las tasas de crecimiento también dependen de las líneas fronterizas geográficas (locales, regionales, nacionales o globales). Además, es frecuente que el tamaño del mercado y las tasas de crecimiento varíen marcadamente por región (p. ej., Europa en contraste con Asia) y por segmentos demográficos del mercado (p. ej., la generación Y en contraste con la generación de los *baby boomers*). Observar el mercado de diferentes formas ayuda a los administradores a determinar las distintas oportunidades de crecimiento y sus límites.

Una razón que explica los diferentes tamaños del mercado y la tasa de crecimiento entre industrias nace de lo que se conoce como el “ciclo de vida de la industria”. Ésta es la noción de que las industrias suelen seguir un patrón general de desarrollo y madurez, que consisten en cuatro etapas: surgimiento, crecimiento rápido, madurez y declinación.<sup>1</sup> Entonces, el tamaño de un mercado y su tasa de crecimiento dependen de la etapa del ciclo de vida que mejor caracterice la industria en cuestión.

<sup>1</sup> Hay una exposición más amplia de los problemas relativos a la hipótesis del ciclo de vida en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, Free Press, 1980, pp. 157-162.

## PREGUNTA 2: ¿QUÉ CLASE DE FUERZAS COMPETITIVAS ENFRENTAN LOS MIEMBROS DE LA INDUSTRIA Y QUÉ INTENSIDAD TIENE CADA UNA?

### OA 1

Conocer y dominar los conceptos básicos y herramientas analíticas ampliamente utilizadas para diagnosticar las condiciones competitivas en la industria de una compañía.

El carácter y fortaleza de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industria. El *modelo de competencia de cinco fuerzas* es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una.<sup>2</sup> Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cuatro fuentes coexistentes. Como lo ilustra la figura 3.3, las cinco fuerzas competitivas incluyen 1) la competencia de *vendedores rivales*, 2) la competencia de *nuevos participantes* a la industria, 3) la competencia de los productores de *productos sustitutos*, 4) el poder de negociación de los *proveedores* y 5) el poder de negociación de los *clientes*.

El uso del modelo de cinco fuerzas para determinar la naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas en una industria determinada implica elaborar un cuadro de la competencia en tres etapas:

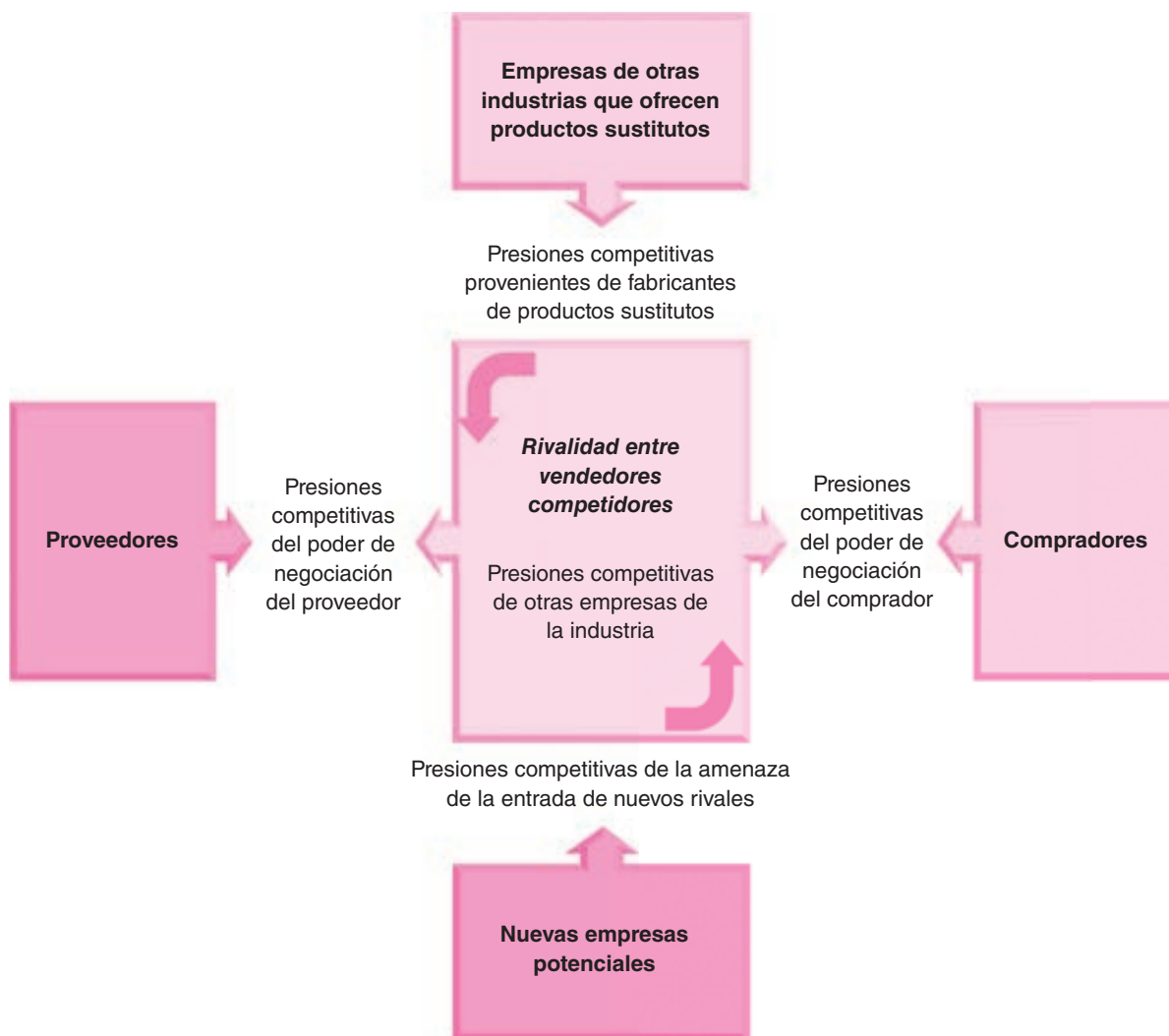
- *Etapas 1:* Para cada una de las cinco fuerzas, identificar las partes que intervienen junto con los factores específicos que acarrearán las presiones competitivas.
- *Etapas 2:* Evaluar la fortaleza de las presiones que comprende cada una de las cinco fuerzas (vigorosa, de moderada a normal, o débil).
- *Etapas 3:* Determinar si la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas permite ganar beneficios atractivos.

### Presiones competitivas asociadas a las maniobras competitivas entre vendedores rivales

La más fuerte de las cinco fuerzas competitivas es casi siempre la maniobrabilidad en el mercado y la competencia por la preferencia del comprador, presentes entre los vendedores rivales de un producto o servicio. En efecto, *un mercado es un campo de batalla competitivo* en donde la carrera por el favor del comprador es vertiginosa. Los vendedores rivales son proclives a emplear cualquier arma que tengan en su “arsenal” de negocios para fortalecer su posición en el mercado y obtener buenas ganancias. El reto es idear una estrategia competitiva que al menos permita que una empresa mantenga la suya contra sus competidores y que, idealmente, *produzca una ventaja competitiva sobre los rivales*. Sin embargo, cuando una empresa hace un movimiento estratégico que produce buenos resultados, sus rivales suelen responder con movimientos ofensivos o defensivos para contrarrestarlo. Este patrón de acción y reacción, movimiento y respuesta a esa estrategia, ajuste y reajuste, genera un panorama competitivo en continua evolución, en el cual la batalla por el mercado presenta altibajos, en ocasiones giros y retornos, y crea ganadores y perdedores.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> El modelo de competencia de cinco fuerzas es creación del profesor Michael E. Porter, de la Harvard Business School. Véase Michael E. Porter, “How Competitive Forces Shape Strategy”, *Harvard Business Review* 57, núm. 2, marzo-abril de 1979, pp. 137-145; Porter, *Competitive Strategy*, cap. 1; y la exposición más reciente del modelo de Porter, “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, *Harvard Business Review* 86, núm. 1, enero de 2008, pp. 78-93.

<sup>3</sup> Vea una explicación de la forma en que las acciones de una compañía para contrarrestar los movimientos de sus rivales tienden a escalar las presiones competitivas en Pamela J. Derfus, Patrick G. Maggitti, Curtis M. Grimm y Ken G. Smith, “The Red Queen Effect: Competitive Actions and Firm Performance”, *Academy of Management Journal* 51, núm. 1, febrero de 2008, pp. 61-80.

**Figura 3.3 Modelo de competencia de cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave**

*Fuentes:* Adaptado de Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy," *Harvard Business Review* 57, núm. 2, marzo-abril de 1979, pp. 137-145; y Michael E. Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review* 86, núm. 1, enero de 2008, pp. 80-86.

Las batallas competitivas entre vendedores rivales adoptan muchas formas, que se extienden mucho más allá de una competencia activa de precios. Por ejemplo, los rivales pueden recurrir a tácticas de marketing como promociones especiales de ventas, publicidad en gran escala, rebajas o financiamientos con bajas tasas de interés para obtener más ventas; los rivales activos pueden tratar de diferenciar sus productos ofreciendo un mejor desempeño, una mayor calidad o mejor servicio al cliente, o mayor variedad de productos; también pueden competir mediante la rápida introducción de productos de una generación más avanzada, la introducción frecuente de productos nuevos o mejorados, fortalecer sus redes de distribuidores, establecer posiciones en mercados extranjeros o ampliar de alguna otra manera su capacidad de distribución y presencia en el mercado. La tabla 3.2 ofrece una muestra de los tipos de armas competitivas que pueden esgrimirse ante los rivales, junto con sus efectos primarios.



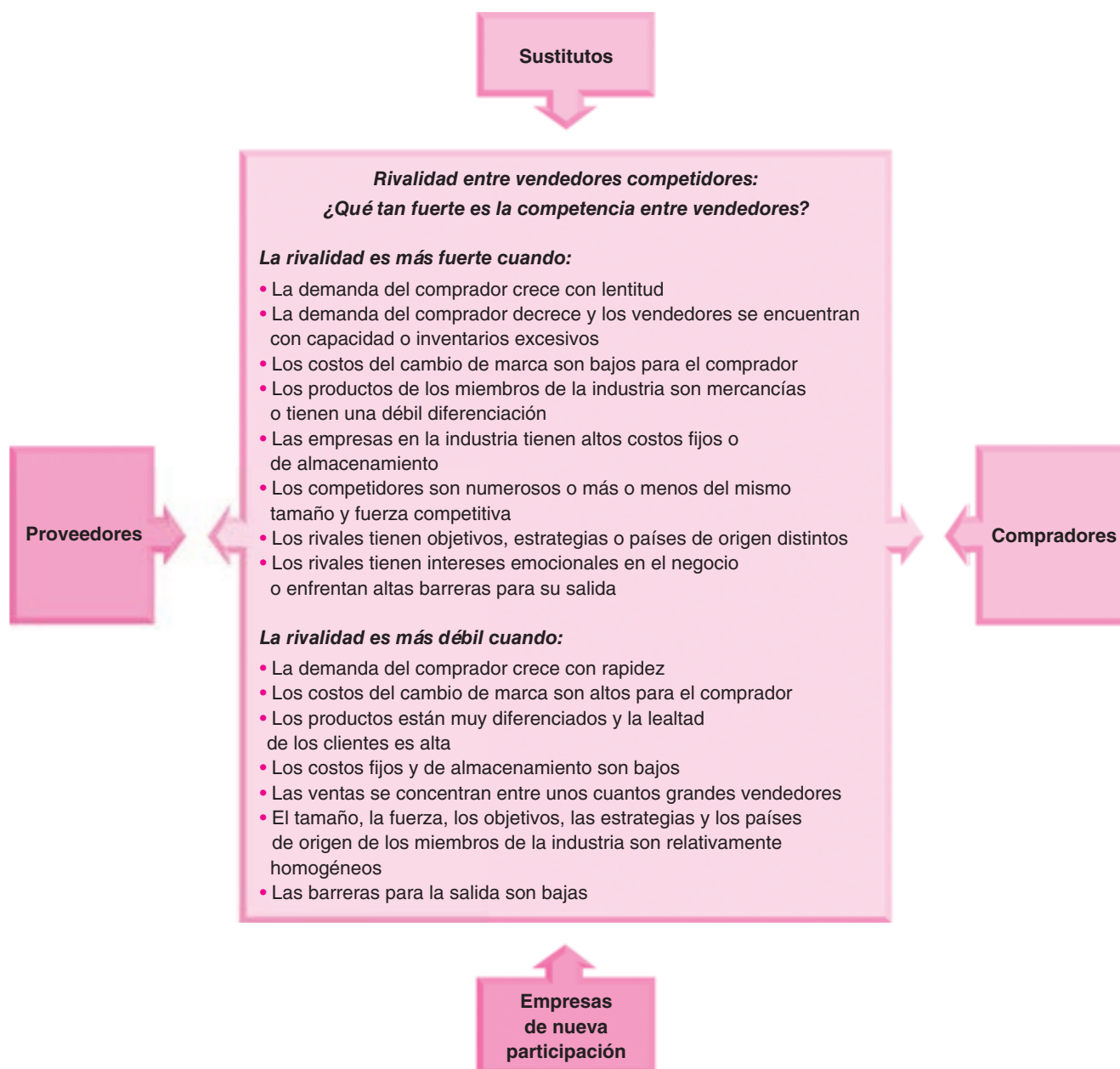
**Tabla 3.2 “Armas” comunes para competir contra rivales**

Tipos de armas competitivas	Efectos primarios
Descuentos de precios, ventas de liquidación, remates	Reduce el precio ( $P$ ), impulsa el volumen total de ventas y acrecienta la participación en el mercado; baja los márgenes de utilidad por unidad vendida cuando los recortes de precios son grandes o los incrementos en volumen de ventas son relativamente pequeños
Cupones, publicidad de artículos en venta	Incrementa el volumen de ventas unitarias y los ingresos totales, baja el precio ( $P$ ), incrementa los costos unitarios ( $C$ ); puede bajar los márgenes de utilidad por unidad vendida ( $P - C$ )
Publicidad de características del producto o servicio, anuncios para mejorar la imagen o reputación de una compañía	Impulsa la demanda del comprador, incrementa la diferenciación del producto y el valor percibido ( $V$ ); incrementa el volumen total de ventas y la participación en el mercado puede incrementar los costos unitarios ( $C$ ) o reducir los márgenes de utilidad por unidad vendida
Innovación para mejorar el desempeño y calidad del producto	Incrementa la diferenciación y el valor del producto ( $V$ ), fortalece la demanda del comprador, actúa para impulsar el volumen total de ventas y participación en el mercado; es probable que eleve los costos unitarios ( $C$ )
Mejorar las características del producto o servicio o presentar otras nuevas, aumentar el número de estilos o modelos para ofrecer una mayor selección de productos	Eleva la diferenciación y valor del producto ( $V$ ), vigoriza la demanda de comprador y participación de mercado, impulsa el volumen total de ventas; a menudo incrementa los costos unitarios ( $C$ )
Elevar la personalización del producto o servicio	Aumenta la diferenciación y valor del producto o servicio ( $V$ ); incrementa los costos por cambio de marca o producto, impulsa el volumen de ventas y los costos unitarios ( $C$ )
Formación de una mejor y más fuerte red de distribuidores	Amplía el acceso a los compradores, impulsa el volumen total de ventas y la participación de mercado; puede elevar los costos unitarios ( $C$ )
Mejora de garantías, ofertas de financiamiento a intereses bajos	Eleva la diferenciación y valor del producto ( $V$ ), incrementa los costos unitarios ( $C$ ), incrementa los costos por cambio de marcas para el comprador, y eleva el volumen total de ventas y la participación de mercado

La intensidad de la rivalidad varía de industria a industria, y depende de varios factores identificables. La figura 3.4 resume estos factores e identifica los que intensifican o debilitan la rivalidad entre competidores directos en una industria. Conviene explicar brevemente por qué estos factores afectan el grado de rivalidad:<sup>4</sup>

- *La rivalidad es más fuerte en mercados en que la demanda del comprador crece lentamente o va a la baja, y es más débil en mercados de crecimiento rápido.* Una demanda del comprador en rápida expansión produce suficientes operaciones nuevas para que todos los miembros de la industria crezcan sin necesidad de tácticas que disparen el volumen de ventas para atraer a los clientes de empresas rivales. Sin embargo, en mercados en que la demanda crece sólo 1 o 2% o se encoge, las compañías ansiosas (o tal vez desesperadas) por ganar negocios suelen aplicar descuentos de precios, promociones de ventas y otras tácticas para impulsar sus volúmenes de ventas, algunas veces hasta el punto en que comienzan una feroz batalla por la participación en el mercado.
- *La rivalidad se incrementa cuando a los compradores les resulta menos costoso cambiar de marcas.* Mientras menos costoso sea para los compradores cambiar sus compras del vendedor de una marca al vendedor de otra, más fácil será que los vendedores se lleven a los clientes de sus rivales; y mientras más cueste a los compradores cambiar de marca, estarán menos dispuestos a hacerlo. Los costos del cambio de marca incluyen no sólo los costos monetarios, sino también tiempo, molestias y costos psicológicos. Por ejemplo, los distribuidores y minoristas pueden no cambiarse a las marcas de fabricantes rivales

<sup>4</sup> Muchos de estos indicadores de presiones competitivas intensas producto de la rivalidad se basan en Porter, *Competitive Strategy*, pp. 17-21.

**Figura 3.4 Factores que afectan el grado de rivalidad**

porque dudan en cortar las relaciones de larga duración con sus proveedores, incurrir en algún costo por apoyo técnico o de capacitación originado por el cambio, tomarse la molestia de probar la calidad y confiabilidad de la marca rival, y dedicar recursos a promover la nueva marca (sobre todo si no es muy conocida).

- *La rivalidad se incrementa cuando los productos de los vendedores rivales se parecen más, y disminuye conforme los productos rivales se diferencian más.* Cuando las ofertas rivales son idénticas o se diferencian poco, los compradores tienen menos razones para ser leales a una marca, lo que facilita que los rivales convencan a los compradores a cambiarse a sus mar-

cas. Y como las marcas de diferentes vendedores tienen atributos comparables, los compradores pueden buscar en el mercado lo que les convenga más y cambiar de marcas a su criterio. Por otra parte, las ofertas de productos muy diferenciados alimentan una sólida lealtad a la marca entre sus compradores porque, para muchos compradores, los atributos de ciertas marcas son más atractivos o más ajustados a sus necesidades. Un fuerte apego a una marca dificulta que los vendedores se roben a los consumidores. A menos que una cantidad significativa de clientes esté dispuesta a considerar atributos nuevos o diferentes en el producto que ofrecen los rivales, la lealtad a la marca que acompaña a una fuerte diferenciación de producto mengua la fiera competencia entre vendedores. *El grado de diferenciación del producto también afecta los costos del cambio.* Cuando las ofertas de los rivales son idénticas o poco diferenciadas, suele ser fácil y barato que los compradores pasen sus compras de un vendedor a otro, pero si hay una fuerte diferenciación de marcas, con características y funcionalidades muy distintas —como es el caso de los fabricantes de teléfonos móviles—, los compradores tenderán a mostrarse renuentes a pasar por el engorroso proceso de cambiar de marca.

- *La rivalidad es mayor cuando hay capacidad de producción sin utilizar, sobre todo si el producto de la industria conlleva altos costos fijos o de almacenamiento.* Siempre que hay demasiada oferta en un mercado (tanto que los vendedores tienen capacidad de producción ociosa o demasiado inventario), lo que resulta es un “mercado de compradores” que intensifica la rivalidad, tal vez hasta el punto de amenazar la supervivencia de las empresas débiles. Un efecto similar ocurre cuando un producto es perecedero o estacional, o cuyo mantenimiento en inventario resulta costoso, pues es frecuente que las empresas hagan fuertes recortes de precios para no quedarse con inventarios indeseados o costosos. Asimismo, siempre que los costos fijos constituyan una gran parte del costo total de modo que los costos unitarios sean significativamente más bajos cuando operan a plena capacidad, las empresas tendrán fuertes presiones para recortar precios e impulsar sus ventas siempre que operen por debajo de su capacidad máxima. La capacidad sin utilizar penaliza en forma significativa a las empresas porque hay menos unidades entre las cuales distribuir los costos fijos. La presión de los costos fijos o de almacenamiento elevados puede provocar que las empresas rivales concedan recortes de precios, descuentos especiales, rebajas y otras tácticas para procurar el desplazamiento de un mayor volumen.
- *La rivalidad se intensifica cuando se incrementa el número de competidores, y conforme se asemejan en tamaño y fuerza competitiva.* Mientras mayor sea el número de competidores, mayor será la probabilidad de que una o más compañías realicen activamente una ofensiva estratégica para mejorar su posición en el mercado, con lo que calientan la competencia e imponen presiones adicionales a los rivales para que respondan con medidas defensivas u ofensivas propias. Además, cuando el tamaño y la fuerza competitiva de los rivales son comparables, suelen estar en condiciones de competir en un campo de juego parejo, en cuyo caso la lucha tiende a ser más fiera que cuando uno o más miembros de la industria tiene una posición dominante en el mercado —y recursos y capacidades sustancialmente mayores— que sus rivales mucho más pequeños.
- *Es frecuente que la rivalidad sea más intensa —volátil e impredecible— conforme aumenta la diversidad de los competidores en términos de la dirección, objetivos y estrategias de largo plazo que siguen, amén de los países de origen.* Un grupo diversificado de vendedores a menudo contiene uno o dos miembros heterodoxos dispuestos a probar enfoques nuevos o a romper las reglas del mercado, con lo que generan un ambiente competitivo más vivo y menos predecible. Los mercados globalmente competitivos suelen intensificar la rivalidad, en especial cuando los rivales con costos menores o productos más atractivos tratan de establecer una base firme en mercados nuevos.
- *La rivalidad es mayor cuando hay barreras que evitan que las empresas no rentables salgan de la industria.* En industrias en que los activos no se pueden vender o transferir fácilmente a otros usos, donde los trabajadores tienen derecho a la protección de su empleo o donde los dueños están comprometidos a seguir en el negocio por razones personales, las empresas decadentes tienden a mantenerse más de lo que lo harían en otras condiciones,

aunque sangren tinta roja. Esto incrementa la rivalidad de dos formas. Las empresas que pierden terreno o se hallan en problemas financieros a menudo recurren a profundos descuentos de precios que pueden disparar una guerra de precios y desestabilizar lo que por lo demás es una industria atractiva. A ello se añade que las altas barreras para salir provocan que una industria se ateste de vendedores, y esto impulsa la rivalidad y obliga a las compañías más débiles a emprender maniobras erráticas (con frecuencia, movimientos desesperados de toda clase) con el fin de ganar suficientes ventas e ingresos para permanecer en el negocio.

La rivalidad se caracteriza como *encarnizada* o *brutal* cuando los competidores se embarcan en prolongadas guerras de precios o esgrimen por rutina otras tácticas agresivas mutuamente destructivas de su rentabilidad. La rivalidad se considera *feroz* o *fuerte* cuando la batalla por participación del mercado es tan vigorosa que los márgenes de ganancia de la mayoría de los miembros de la industria se exprimen hasta quedar casi en ceros. La rivalidad se caracteriza como *moderada* o *normal* cuando la competencia, si bien vigorosa y saludable, aún permite que la mayoría de los miembros de la industria ganen utilidades aceptables. La rivalidad es *débil* cuando la mayoría de las compañías de la industria están relativamente satisfechas con su crecimiento de ventas y participación del mercado, raras veces emprenden ofensivas para robarse clientes entre sí, y —gracias a la debilidad de las fuerzas de la competencia— perciben ingresos y rendimientos sobre su inversión consistentemente buenos.

## Presiones competitivas asociadas a la amenaza de nuevos participantes

Las empresas de nuevo ingreso a un mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de establecer para sí un lugar seguro en el mercado y, algunas veces, recursos sustanciales. La gravedad exacta de la amenaza de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: *las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas ya en el mercado ante dicho nuevo ingreso*.<sup>5</sup>

Las empresas ya presentes que pueden emprender fuertes acciones defensivas y están dispuestas a ello pueden dificultar que una nueva empresa establezca una base de mercado suficiente para sobrevivir y al final obtenga utilidades. Los candidatos pueden recapacitar si concluyen que es probable que las empresas ya existentes les harán pasar un mal rato con descuentos de precios (en especial a los mismos grupos de consumidores que los recién llegados tratan de atraer), más publicidad, promociones de ventas, productos con características nuevas y atractivas (para igualar o superar la oferta del recién llegado) o servicios adicionales a los clientes. Estas maniobras defensivas de quienes ya están en el mercado elevan los costos y riesgos del recién llegado, y tienen que considerarse probables si una o más de estas empresas existentes ya intentó impedir activamente el ingreso de nuevas empresas.

Existe una barrera al ingreso al mercado siempre que sea difícil para un recién llegado irrumpir en el mercado o la economía del negocio pone en desventaja a un recién llegado. Las barreras más comunes que los candidatos deben superar son las siguientes:<sup>6</sup>

- *La presencia de economías de escala considerables en la producción, distribución, publicidad u otras áreas de operación.* Cuando las empresas titulares gozan de ventajas de costos asociadas a una operación de gran escala, las foráneas deben entrar en gran escala (medida costosa y quizá riesgosa) o aceptar una desventaja de costos y en consecuencia menores ganancias.

<sup>5</sup> Porter, *Competitive Strategy*, p. 7; Porter, “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, p. 81.

<sup>6</sup> La función de las barreras al ingreso para moldear la fuerza de la competencia en un mercado particular ha sido durante mucho tiempo un tema usual en la bibliografía microeconómica. Hay una explicación del efecto de las barreras al ingreso en las presiones competitivas asociadas a los posibles ingresos en J. S. Bain, *Barriers to New Competition*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1956; F. M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Chicago, Rand McNally, 1971, pp. 216-220, 226-233; Porter, *Competitive strategy*, pp. 7-17; Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, pp. 80-82.

- *Ventajas significativas en costos de las empresas existentes por los efectos de la experiencia y la curva de aprendizaje.* En muchas industrias, las empresas existentes se ven favorecidas por los ahorros en costos que se derivan del aprendizaje acumulado por la experiencia de realizar ciertas actividades, como manufactura, desarrollo de nuevos productos o administración de los inventarios. Esto arroja una ventaja de primer actor para las empresas existentes respecto de las de nuevo ingreso que puede ser difícil de remontar.
- *Otras ventajas de costos que favorecen a las empresas ya existentes.* Las empresas ya presentes en el mercado también pueden tener otros tipos de ventajas de costos difíciles de replicar para un recién llegado. Dichas ventajas pueden surgir de 1) acceso preferente a materias primas, componentes y otros insumos, 2) ahorros derivados de patentes o tecnología propia, 3) ubicaciones favorables y 4) bajos costos fijos (por instalaciones más antiguas, depreciadas en su mayor parte). Mientras mayor sea la ventaja en costos de las empresas existentes, más riesgoso será para nuevas empresas intentar la entrada (pues tiene que aceptar menores márgenes de utilidad o incluso pérdidas mientras no se supere la desventaja de costos).
- *Sólidas preferencias de marca y lealtad del cliente.* Mientras mayor sea el apego de los compradores a las marcas establecidas, más difícil será para los recién llegados abrirse paso en el mercado. En estos casos deben contar con los recursos financieros suficientes para una publicidad y promoción de ventas que termine con la lealtad del cliente y forme su nueva clientela. Establecer el reconocimiento de marca y fomentar la lealtad del cliente es un proceso lento y costoso. Además, si es difícil o caro para un cliente cambiar a una marca nueva, el recién llegado quizá deba ofrecer a los compradores un precio menor o un margen extra de calidad o servicio. Estas barreras desalientan los nuevos ingresos porque elevan los requerimientos financieros y reducen los márgenes esperados de utilidad para los nuevos jugadores.
- *Fuertes “efectos de red” en la demanda del consumidor.* En industrias en que los consumidores se ven más atraídos a un producto cuando hay muchos otros usuarios se dice que hay “efectos de red”, pues la demanda es mayor mientras mayor sea la red de usuarios. Los sistemas de juegos de video son un ejemplo, porque los usuarios prefieren tener lo mismo que sus amigos de modo que puedan jugar juntos en sistemas que todos conocen y compartir los juegos. Cuando las empresas ya existentes tienen una mayor base de usuarios, los recién llegados con productos comparables enfrentan una grave desventaja para atraer compradores.
- *Altos requisitos de capital.* Mientras mayor sea la inversión total necesaria para entrar con éxito en el mercado, más limitada será la cantidad de candidatos potenciales para entrar. Los requisitos más obvios de capital para los recién llegados se relacionan con instalaciones de producción y equipo, publicidad de introducción y campañas de promoción de ventas, capital de trabajo para financiar inventarios y crédito al cliente, así como suficiente efectivo para cubrir los primeros costos.
- *Dificultades de construir una red de distribuidores o minoristas y asegurar un espacio adecuado en sus anaqueles.* Un nuevo actor potencial enfrenta numerosos desafíos del canal de distribución. Los distribuidores mayoristas pueden mostrarse reacios a aceptar un producto que carezca de reconocimiento del comprador. Hay que contactar a los minoristas y convencerlos de dar un amplio espacio de exhibición y un periodo de prueba adecuado a una nueva marca. Cuando los vendedores existentes tienen redes de distribuidores o minoristas fuertes y funcionales, el recién llegado deberá esforzarse por abrirse paso. Los nuevos actores potenciales en ocasiones tienen que “comprar” su camino a los canales de mayoreo o menudeo con recortes de precios, mayores márgenes de ganancia para los distribuidores o concesiones de publicidad y promociones. En consecuencia, las ganancias del recién llegado se verán mermadas hasta que su producto obtenga la suficiente aceptación del consumidor para que los distribuidores y minoristas estén ansiosos por trabajar con él.
- *Políticas gubernamentales restrictivas.* Las industrias reguladas, como televisión por cable, telecomunicaciones, de electricidad y gas, de transmisión de radio y televisión abierta, y



menudeo de licores y ferrocarriles, suelen conllevar una entrada controlada por el gobierno. Las dependencias gubernamentales también pueden limitar o incluso impedir el ingreso al exigir licencias y permisos, como la placa indispensable para manejar un taxi en la ciudad de Nueva York. Las regulaciones de seguridad ordenadas por el gobierno y las normas de contaminación ambiental también crean barreras al ingreso porque elevan los costos de entrada. En los mercados internacionales, los gobiernos anfitriones por lo común limitan la entrada de extranjeros y deben aprobar todas las solicitudes de inversión extranjera. Los gobiernos nacionales suelen usar aranceles y restricciones comerciales (reglas *antidumping*, requerimientos de contenido local, cuotas, etc.) para alzar barreras al ingreso de las empresas extranjeras y proteger a los productores nacionales de la competencia exterior.

*La amenaza de ingresos cambia conforme las perspectivas de la industria lucen más brillantes o más oscuras, y conforme las barreras al ingreso se elevan o bajan.* Por ejemplo, en la industria farmacéutica, la expiración de una patente clave en un medicamento muy recetado garantiza prácticamente que uno o más fabricantes de medicinas entrarán con ofertas genéricas propias. Las compras por internet facilitan mucho que los minoristas electrónicos compitan con algunas de las más conocidas cadenas de ventas al menudeo. Aún más, nuevas acciones estratégicas por parte de las empresas ya existentes para incrementar su publicidad, fortalecer las relaciones distribuidor-comerciante, aumentar su IyD o mejorar la calidad del producto pueden construir muros todavía mayores para dificultar el ingreso.

Las altas barreras al ingreso y bajas amenazas de ingreso de hoy no siempre se traducen en altas barreras al ingreso y bajas amenazas de ingreso de mañana.

**Consideraciones adicionales de amenaza al ingreso** Hay otros dos factores que debemos considerar al determinar si la amenaza de ingreso es fuerte o débil. El primero tiene que ver con la posibilidad de crecimiento y utilidades para los que lleguen. *Una demanda de mercado en rápido crecimiento y el potencial de altas utilidades actúan como imanes, pues motiva a los actores potenciales a comprometer los recursos que se necesitan para sortear las barreras al ingreso.*<sup>7</sup> Cuando las oportunidades de crecimiento y de obtener buenas utilidades son atractivas, no es probable que ciertos tipos de barreras a la entrada constituyan un impedimento eficaz. Si acaso, limitan el grupo de candidatos a empresas con las competencias y recursos requeridos, y con la creatividad para modelar una estrategia que compita con las empresas ya presentes. Por tanto, *la mejor prueba de que la posibilidad de ingreso es una fuerza competitiva vigorosa o débil en el mercado es ver si las perspectivas de crecimiento y utilidades son lo bastante atractivas para posibles candidatos con suficientes recursos y experiencia para sortear las barreras al ingreso.* Si no es así, el ingreso potencial es una fuerza competitiva débil. Sin embargo, cuando esto sí sucede, entonces la posibilidad de ingreso es una adición significativa a las presiones competitivas en el mercado.

Un segundo factor relacionado al grupo de candidatos y sus capacidades respecto a las barreras particulares para la entrada. Las compañías con recursos financieros significativos, capacidades competitivas demostradas y un nombre de marca respetado pueden lograr que los recursos sorteen ciertos tipos de barreras con gran facilidad, mientras que las pequeñas empresas que apenas comienzan pueden encontrar imposibles de remontar esas mismas barreras. Así, lo difícil que puede ser para los candidatos competir en un campo de juego parejo siempre se relaciona con los recursos financieros y las capacidades competitivas de los interesados. El punto importante es el siguiente: *Las barreras al ingreso en una industria se consideran altas o bajas según los recursos y capacidades del grupo de los interesados en entrar.*<sup>8</sup> Como regla, mientras mayor sea el grupo de los candidatos que posean lo que se necesita, mayor será la amenaza de entrada.

La amenaza de ingreso es mayor cuando las barreras para entrar son bajas, cuando las empresas ya presentes no pueden o no están dispuestas a luchar vigorosamente contra el ingreso de un recién llegado y cuando hay un grupo significativo de candidatos a ingresar con recursos y capacidades muy convenientes para competir en la industria.

<sup>7</sup> Hay una buena exposición de este punto en George S. Yip, "Gateways to Entry", *Harvard Business Review* 60, núm. 5, septiembre-octubre de 1982, pp. 85-93.

<sup>8</sup> C. A. Montgomery y S. Hariharan, "Diversified Expansion by Large Established Firms", *Journal of Economic Behavior & Organization* 15, núm. 1, enero de 1991, pp. 71-89.

Por ejemplo, cuando Honda decidió entrar en el mercado estadounidense de cortadoras de pasto en competencia con Toro, Snapper, Craftsman, John Deere y otros, sorteó con facilidad las barreras de entrada que habrían sido infranqueables para otros recién llegados, debido a su larga experiencia en motores de gasolina y porque su reputación de calidad y durabilidad le dio una credibilidad instantánea ante los clientes que buscaban una nueva cortadora de pasto. De hecho, las presiones más fuertes asociadas al ingreso potencial suelen provenir no de empresas desconocidas, sino de empresas que ya participan en la industria, que tienen fuertes capacidades y buscan oportunidades de crecimiento. *Los miembros ya presentes de la industria con frecuencia son fuertes candidatos a entrar a segmentos del mercado o áreas geográficas donde en ese momento no tienen presencia.* Las compañías bien establecidas en ciertas categorías de producto o áreas geográficas a menudo poseen los recursos, competencias y capacidades competitivas para librar las barreras de un segmento diferente de mercado o nueva área geográfica.

La figura 3.5 resume los factores que determinan la fortaleza o debilidad de la amenaza competitiva global de posibles ingresos.

**Figura 3.5 Factores que afectan la amenaza de entrada**



## Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos

Las empresas de una industria resienten una presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada cuando los compradores consideran los productos de ambas industrias buenos sustitutos. Por ejemplo, los productores de azúcar experimentan presiones competitivas por las ventas y los esfuerzos de marketing de los fabricantes de Equal, Splenda y Sweet'N Low. Los periódicos luchan por mantener su importancia para los suscriptores que pueden ver las noticias en cualquiera de los numerosos canales de TV y recibir por internet información sobre resultados deportivos, cotizaciones de la bolsa de valores y ofertas de empleo. Los minoristas de música grabada en CD sufren presiones competitivas de la música digital descargable de sitios web como iTunes.

Como lo ilustra la figura 3.6, la intensidad de las presiones competitivas provenientes de productos sustitutos depende de tres factores:

1. *Si los sustitutos están disponibles con facilidad.* La presencia de sustitutos disponibles crea una presión competitiva al poner un tope a los precios que los miembros de la industria pueden cobrar sin dar incentivos a sus clientes para que cambien a sustitutos y arriesgar sus ventas.<sup>9</sup> Tal tope de precios limita al mismo tiempo las ganancias que pueden obtener los miembros de la industria a menos que recorten sus costos.
2. *Si los compradores consideran que los sustitutos tienen un precio atractivo en relación con su calidad, desempeño y otros atributos pertinentes.* La disponibilidad de sustitutos invita inevitablemente a los clientes a comparar desempeño, características, facilidad de empleo y otros atributos tanto como el precio para ver si los sustitutos ofrecen más valor por el dinero que el producto de la industria. Por ejemplo, los usuarios de recipientes de cartón siempre comparan su precio/desempeño con los contenedores de plástico y las latas de metal.
3. *Si los costos en que incurren los compradores al cambiar a sustitutos son altos o bajos.* Los costos bajos facilitan que los vendedores de sustitutos atraigan a los compradores a sus ofertas; los altos costos asociados al cambio desalientan la compra de productos sustitutos.<sup>10</sup> Los costos habituales de estos cambios implican tiempo, inconveniencias, equipo adicional, tiempo y costos de probar la calidad y confiabilidad del sustituto, costos psicológicos de terminar con relaciones antiguas con el proveedor y establecer otras, pagos por ayuda técnica y costos de capacitación para los empleados.

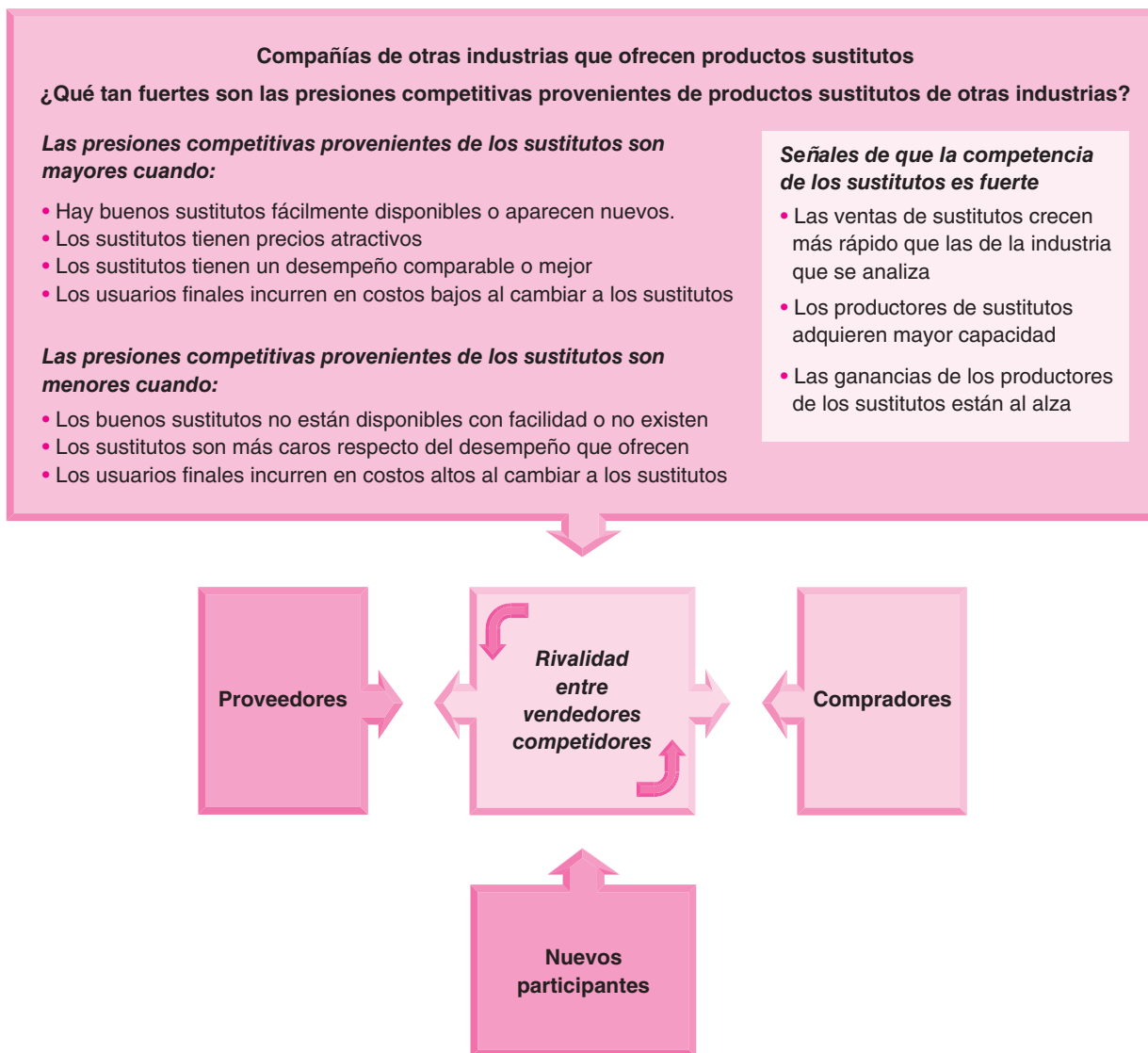
Antes de determinar las presiones competitivas originadas por los sustitutos, los administradores de la compañía deben identificarlas, lo que es menos fácil de lo que parece porque significa 1) determinar las fronteras de la industria y 2) ver qué otros productos o servicios satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes que ya atienden los productos de la industria. La decisión sobre los límites de la industria es necesaria para determinar las empresas que son rivales directos y cuáles producen sustitutos. Esto es asunto de perspectiva; no hay recetas sencillas, más que decir que otras marcas del mismo producto básico constituyen productos rivales, no sustitutos.

Por regla general, *mientras menor sea el precio de los sustitutos, mayor su calidad y desempeño y menores sean los costos de cambio para el usuario, más intensas serán las presiones competitivas de los productos sustitutos.* Otros indicadores de la fortaleza de los productos sustitutos son 1) si las ventas de los sustitutos crecen más rápido que las de la industria que se analiza (señal de que los vendedores de sustitutos obtienen compradores de la clientela de la industria en cuestión), 2) si los productores de los sustitutos adquieren más capacidad y 3) si las ganancias de los productores de los sustitutos están al alza.

<sup>9</sup> Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy", p. 142; Porter, *Competitive Strategy*, pp. 23-24.

<sup>10</sup> Porter, *Competitive Strategy*, p. 10.



**Figura 3.6 Factores que afectan la competencia de los productos sustitutos**

### Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del proveedor

Los proveedores de los miembros de la industria representan una fuerza competitiva fuerte o débil dependiendo de si tienen el *poder de negociación* suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor. Los proveedores con fuerte poder de negociación pueden socavar la rentabilidad al cobrar precios más altos a los miembros de la industria, lo que repercute en sus costos y limita sus oportunidades para encontrar proveedores que ofrezcan condiciones más ventajosas. Por ejemplo, es sabido que Microsoft e Intel, que suministran componentes esenciales a los fabricantes de PC, aprovechan su condición dominante en el mercado no sólo para cobrar precios muy altos, sino también para presionar a dichos fabricantes en otras formas. El poder de negociación de estas dos compañías

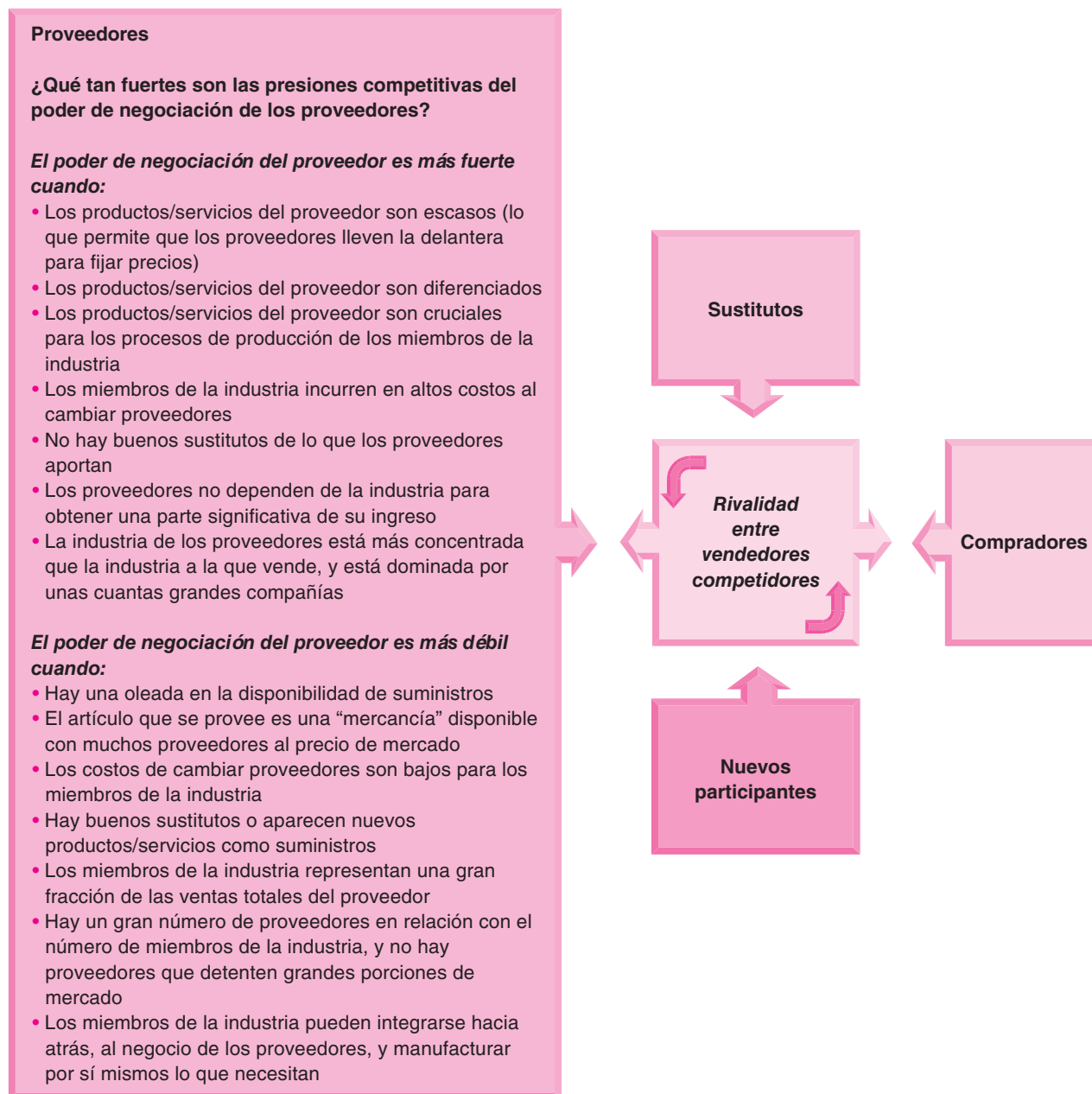
sobre sus clientes es tan grande que ambas han sido acusadas de prácticas monopólicas en numerosas ocasiones. Antes de que un convenio legal terminara con esa práctica, Microsoft presionaba a los fabricantes de PC a cargar sólo productos de Microsoft en las computadoras nuevas que incluían el software cargado de fábrica. Intel también tuvo que defenderse de acusaciones monopólicas, pero aún da máxima prioridad a los fabricantes de PC que usan los porcentajes más altos de chips de Intel en sus máquinas cuando entrega sus pedidos de modelos de chips más nuevos. Estar en la lista de clientes preferentes de Intel ayuda a los fabricantes de PC a surtirse de los chips más recientes y así sacar al mercado sus nuevos modelos de PC antes que sus rivales. La presión de Microsoft e Intel sobre los fabricantes de PC las ayuda a mantener su posición dominante en sus industrias.

Los minoristas de pequeña escala a menudo deben competir con el poder de fabricantes cuyas marcas gozan de prestigio, pues los consumidores esperan hallar el producto en sus anaqueles cuando compran. Esto concede al fabricante cierto poder en la fijación de precios y también presiona fuerte para obtener los lugares más visibles de los estantes. De modo similar, los operadores de franquicias de cadenas como McDonald's, Dunkin' Donuts, Pizza Hut, Sylvan Learning Centers y Hampton Inns con frecuencia deben acceder a surtirse con la empresa franquiciadora con precios y términos favorables a dicha empresa. El poder de negociación de un proveedor es también un factor competitivo en industrias en que los sindicatos organizan a la fuerza laboral (que suministra los trabajadores). Por ejemplo, los sindicatos de pilotos de aviación emplean su poder de negociación para incrementar sus sueldos y prestaciones en la industria del transporte aéreo.

Como se muestra en la figura 3.7, diversos factores determinan la fuerza del poder de negociación de los proveedores:<sup>11</sup>

- *Escasez de los artículos de los proveedores.* Los proveedores de productos escasos tienen cierto poder de negociación y de precios, mientras que la abundancia de productos transfiere el poder de negociación a los miembros de la industria.
- *Que los proveedores entreguen un insumo diferenciado que mejore el desempeño o calidad del producto de la compañía.* Mientras más diferenciado y valioso sea un insumo para mejorar el desempeño o calidad de los productos de los miembros de la industria, más poder de negociación y de precios tienen los proveedores.
- *Si el producto que se surte es normal o una mercancía que se consigue con facilidad de una multitud de proveedores.* Los proveedores de mercancías (como varillas de refuerzo de cobre o acero o cartones de embalaje) están en posición débil para demandar una prima sobre el precio o insistir en otros términos favorables porque los miembros de la industria pueden obtener fácilmente lo que es, en esencia, el mismo producto al mismo precio de muchos otros proveedores dispuestos a ganarse esas operaciones.
- *Si es difícil o costoso para los miembros de la industria cambiar sus compras de un proveedor a otro.* Los costos altos del cambio significan un fuerte poder de negociación por parte de los proveedores. Los costos bajos del cambio limitan el poder de negociación de los proveedores al permitir que los miembros de la industria sustituyan proveedores si alguno de ellos trata de subir sus precios por más de lo que implican los costos de cambio.
- *Si hay buenos sustitutos de los productos de los proveedores.* La fácil disponibilidad de sustitutos aminora el poder de negociación de los proveedores al reducir la dependencia de los miembros de la industria de sus proveedores. Mientras mejores sean las características de precio y desempeño de los insumos sustitutos, más débil será el poder de negociación de los proveedores.
- *Si los miembros de la industria representan una parte importante de las ventas totales de los proveedores.* Como regla, los proveedores tienen menos poder para negociar cuando sus ventas a los miembros de la industria constituyen un alto porcentaje de sus ventas

<sup>11</sup> *Ibid.*, pp. 27-28.

**Figura 3.7 Factores que afectan el poder de negociación de los proveedores**

totales. En estos casos, el bienestar de los proveedores se liga estrechamente al de sus grandes clientes. Los proveedores tienen un gran incentivo para proteger y perfeccionar la competitividad de sus grandes clientes mediante precios razonables, calidad excepcional y avances continuos en la tecnología de los productos que se entregan.

- *Si la industria de los proveedores está dominada por unas cuantas grandes compañías y está más concentrada que la industria a la que vende.* Los proveedores con gran participación en el mercado y una fuerte demanda por los artículos que suministran por lo general tienen suficiente poder de negociación para cobrar altos precios y negarse a las peticiones de los miembros de la industria para que les concedan precios más bajos o algunas otras ventajas.

- *Si tiene sentido económico que los miembros de la industria se integren hacia atrás y fabriquen ellos mismos lo que compran a sus proveedores.* El problema de hacer o comprar por lo general se reduce a saber si los proveedores que se especializan en la producción de una parte o componente particular, y lo fabrican en gran volumen para muchos clientes, tienen la experiencia y economías de escala para proveer un componente tan bueno o mejor con un costo menor al que incurrirían los miembros de la industria si ellos mismos lo fabricaran. Con frecuencia, es difícil que los miembros de la industria fabriquen partes y componentes de manera más económica que sus proveedores especializados. Por ejemplo, para la mayoría de los productores de equipos eléctricos exteriores (cortadoras de pasto, excavadoras, barredoras de jardín, etc.) es más barato adquirir las máquinas pequeñas que necesitan con fabricantes externos que se especializan en su fabricación y no hacerlas ellos mismos, pues la cantidad de máquinas que necesitan es demasiado pequeña para justificar la inversión en instalaciones fabriles, dominar el proceso de producción y aprovechar economías de escala. Los especialistas en la fabricación de máquinas pequeñas, al proveer muchas clases de artefactos para toda la industria de equipos eléctricos, obtienen un volumen de ventas lo bastante grande para aprovechar por completo las economías de escala, dominar todas las técnicas de la producción y mantener sus costos bajos. Por regla general, los proveedores están a salvo de la amenaza de que sus clientes fabriquen sus productos *hasta* que el volumen de partes que necesite el cliente crezca lo bastante para justificar la integración desde las etapas tempranas del proceso y fabrique el componente.

Al identificar el grado de poder de los proveedores en una industria es importante reconocer que es probable que varios tipos de proveedores tengan diferente poder de negociación. Así, el primer paso es que los administradores identifiquen los diferentes tipos de proveedores, con atención particular a los que suministran insumos importantes. El siguiente paso es determinar el poder de negociación de cada proveedor por separado. La figura 3.7 resume las condiciones que tienden a hacer que el poder de negociación de los proveedores sea fuerte o débil.

### Presiones competitivas que surgen del poder de negociación del comprador y de la sensibilidad al precio

Los compradores ejercen fuertes presiones competitivas sobre los miembros de la industria según 1) el grado en que los compradores tienen poder de negociación y 2) la medida en que los compradores son sensibles al precio. Los compradores con fuerte poder de negociación pueden limitar la rentabilidad de la industria al demandar concesiones de precios, mejores términos de pago o características o servicios adicionales que eleven el precio para los miembros de la industria. La sensibilidad al precio por parte de los compradores limita el potencial de utilidades de los miembros de la industria al restringir la capacidad de los vendedores de elevar los precios sin perder ingresos.

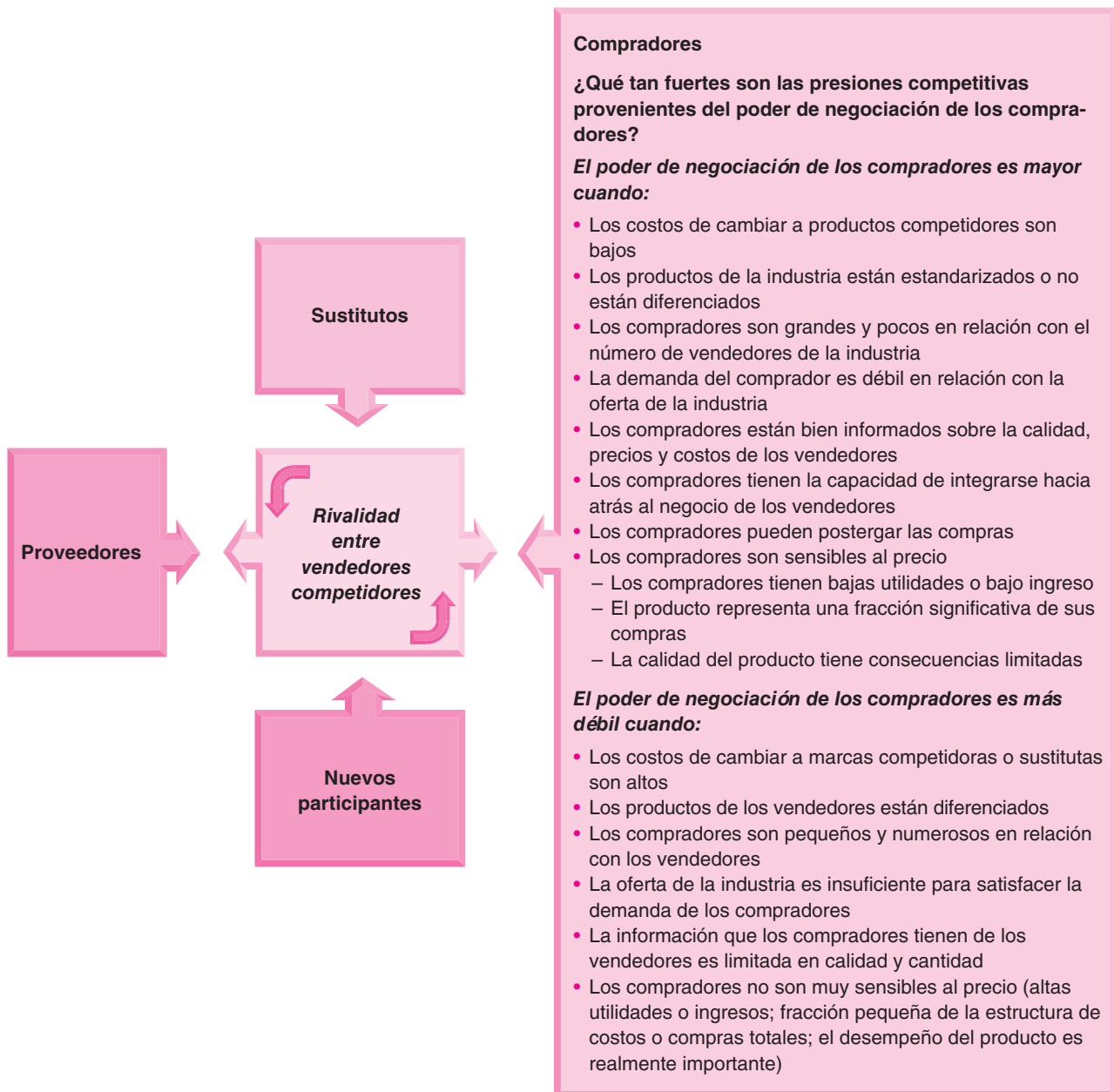
La fortaleza de los compradores como fuerza competitiva depende de una serie de factores que predicen el grado de poder de negociación y sensibilidad al precio, el cual varía de acuerdo con el grupo de compradores de que se trate (p. ej., mayoristas, grandes cadenas minoristas, pequeños minoristas o consumidores). Los minoristas tienden a tener mayor poder de negociación sobre los vendedores de la industria si influyen en las decisiones de compra del consumidor final, o si son cruciales para permitir que los vendedores tengan acceso al usuario final. Por ejemplo, las grandes cadenas minoristas como Walmart, Best Buy, Staples, Home Depot y Kroger suelen tener un considerable poder de negociación en la compra de productos de los fabricantes por su necesidad de una exposición amplia al menudeo y la ubicación en estantes más atractivos. Los minoristas pueden tener dos o tres marcas competidoras de un producto, pero casi nunca todas, por lo que la competencia

entre fabricantes rivales por la visibilidad en los anaqueles de minoristas departamentales populares les da una fuerza negociadora significativa. Las cadenas de supermercados importantes como Kroger, Safeway y Food Lion y Publix tienen suficiente poder de negociación para exigir concesiones promocionales y pagos globales (llamados pagos por uso de anaqueles) de los fabricantes de alimentos, a cambio de almacenar ciertas marcas o colocarlas en los mejores lugares de los estantes. Los fabricantes de vehículos tienen un fuerte poder de negociación cuando adquieren llantas de Goodyear, Michelin, Bridgestone/Firestone, Continental y Pirelli no sólo porque compran en grandes cantidades, sino también porque los fabricantes de llantas creen que obtienen una ventaja al ofrecer llantas de repuesto a los propietarios de los vehículos si su marca forma parte del equipo original.

En contraste, los consumidores individuales rara vez tienen algún poder de negociación real cuando regatean concesiones de precios u otros términos favorables con los vendedores. Aunque un individuo con otras opciones de compra puede rehusarse a comprar un artículo de alto precio, sus acciones no tendrán un efecto perceptible sobre la rentabilidad de la industria. Sin embargo, como grupo, los consumidores pueden limitar el potencial de utilidades de una industria por las mismas razones que otros grupos de compradores ejercen una presión competitiva. Estas razones se exponen a continuación y se resumen en la figura 3.8.<sup>12</sup>

- *El poder de negociación de los compradores es mayor cuando los costos de cambiar a marcas competidoras o sustitutos son relativamente bajos.* Los compradores que pueden cambiar de marca con facilidad o se abastecen de varios vendedores tienen más poder de negociación que los compradores con altos costos de este tipo. Los costos de cambio limitan la rentabilidad de la industria, en el fondo, porque ponen un techo a lo que los productores pueden elevar el precio o reducir la calidad antes de perder clientes.
- *El poder del comprador se incrementa cuando los bienes de la industria están estandarizados o su diferenciación es débil.* En estas circunstancias, los compradores deciden con base en el precio, lo que intensifica la competencia de precios entre vendedores. Cuando los productos están diferenciados, las opciones de los compradores están más limitadas y se enfocan menos en obtener precios bajos, lo que indica baja calidad.
- *Los compradores tienen más poder cuando son grandes y pocos en relación con el número de vendedores.* Mientras menor sea la cantidad de compradores, más tendrán que competir los vendedores por la clientela y menos fácil les será hallar otros clientes cuando los pierden ante un competidor. La perspectiva de perder a un cliente que no se reemplaza con facilidad a menudo provoca que el vendedor esté más dispuesto a hacer concesiones de una u otra clase. Mientras mayor sea el comprador, más importante serán las operaciones para el vendedor y más estará dispuesto a hacer concesiones.
- *El poder del comprador se incrementa si su demanda es débil y los vendedores se esfuerzan en asegurar más ventas de sus productos.* Una demanda débil o a la baja crea un “mercado de compradores”, en que los cazadores de gangas pueden presionar para obtener mejores condiciones y un trato especial; en caso contrario, una demanda fuerte o en crecimiento crea un “mercado de vendedores” y traslada el poder de negociación a los vendedores.
- *Los compradores ganan poder si están bien informados de los productos, precios y costos del vendedor.* Mientras más información tengan los compradores, mayor poder de negociación tendrán. La abundante disponibilidad de la información de un producto en internet da más poder de negociación a los individuos. Los consumidores comparan precios y características de paquetes vacacionales en internet, comprar según los mejores intereses de créditos hipotecarios y hallar los mejores precios en artículos caros, como cámaras digitales. Los cazadores de gangas pueden investigar en internet y con esa información negocian un trato mejor de los minoristas locales; este método se está popularizando en las compras de vehículos nuevos y usados.

<sup>12</sup> *Ibid.*, pp. 24-27.

**Figura 3.8 Factores que afectan el poder de negociación de los compradores**

- *El poder de negociación de los compradores es mayor cuando plantean una amenaza verosímil de integrarse hacia atrás e incursionar en el negocio de los vendedores.* Empresas como Anheuser-Busch, Coors y Heinz se integraron a las primeras etapas de producción de los fabricantes de latas de metal para obtener poder de negociación y equilibrar sus requerimientos de los de otro modo poderosos fabricantes de latas. Los minoristas obtienen poder de negociación al almacenar y promover sus propias marcas junto con las de los fabricantes.
- *El poder del comprador se incrementa si puede retrasar sus compras o incluso abstenerse de comprar.* Es frecuente que los consumidores tengan la opción de retrasar la compra



de bienes duraderos, como electrodomésticos, o bienes de consumo discrecional, como jacuzzis y centros de entretenimiento doméstico, si no están contentos con los precios. Los clientes de negocios también pueden diferir la compra de ciertos productos, como equipo de planta o servicios de mantenimiento. Esto presiona a los vendedores a ofrecer concesiones a los compradores de modo que no bajen sus ventas.

- *La sensibilidad al precio del comprador se incrementa cuando tiene bajos ingresos o bajas utilidades.* El precio es un factor crítico en la decisión de compra de consumidores de ingresos bajos y en compañías que apenas son rentables. En dichos casos, su alta sensibilidad al precio limita la posibilidad del vendedor de ofrecer precios altos.
- *Los compradores son más sensibles al precio si el producto representa una gran fracción de sus compras totales.* Cuando una compra absorbe una gran parte del presupuesto de un comprador o representa una parte significativa de su estructura de costos, el comprador se preocupa más por el precio que en otras condiciones. Cuando el artículo es una pequeña fracción de las compras totales, es menos probable que los compradores sientan que regatear o investigar si pueden obtener un mejor trato vale el tiempo y el esfuerzo.
- *Los compradores son más sensibles al precio si el desempeño del producto tiene consecuencias limitadas.* Cuando el desempeño del producto tiene consecuencias limitadas para el comprador, entonces las decisiones de compra se basan sobre todo en el precio. Por otra parte, cuando la capacidad del producto es importante, como cuando afecta de modo visible la calidad de los bienes de un comprador intermedio, entonces el precio se convierte en un factor menos importante. El precio tampoco es de tanta importancia para los compradores intermedios cuando un bien tiene el potencial de pagarse por sí mismo al reducir otros costos de producción del comprador.

El punto de partida para el análisis de los compradores como fuerza competitiva es identificar los diferentes tipos de compradores a lo largo de la cadena de valor y luego analizar el poder de negociación y la sensibilidad al precio de cada tipo por separado. En general, los compradores ejercen una fuerte presión competitiva y obligan a bajar la rentabilidad de la industria si la mayoría de los miembros de la industria venden a grupos de compradores con un fuerte poder de negociación o una alta sensibilidad al precio. Los compradores pueden ejercer sólo presiones competitivas moderadas sobre los vendedores cuando la mayor parte de los ingresos procede de compradores con niveles intermedios de poder o sensibilidad al precio. Las presiones competitivas provenientes de los compradores son débiles cuando una gran porción de los ingresos de ventas de los vendedores procede de compradores con escaso poder de negociación y sensibilidad al precio.

## ¿La fuerza colectiva de las cinco fuerzas competitivas genera una buena rentabilidad?

Determinar si cada una de las fuerzas competitivas da origen a presiones fuertes, moderadas o débiles, fija el escenario para evaluar si en general la fortaleza de las cinco fuerzas procura una buena rentabilidad. ¿Es más fuerte de lo “normal” el estado de la competencia en la industria? ¿Es razonable que las compañías de esta industria esperen ganancias decenas a la luz de las fuerzas competitivas prevaletentes? ¿Algunas fuerzas competitivas son lo bastante poderosas para minar la rentabilidad de la industria?

El caso más extremo de una industria poco atractiva competitivamente es cuando las cinco fuerzas producen presiones competitivas intensas: la rivalidad entre los vendedores es vigorosa, las débiles barreras de entrada permiten que los recién llegados obtengan participación del mercado, la competencia de los sustitutos es intensa y tanto los proveedores como los clientes ejercen un considerable poder de negociación. Las presiones competitivas de fuertes a intensas provenientes de las cinco direcciones casi siempre generan que la rentabilidad de la industria caiga a niveles casi inaceptables, con frecuentes pérdidas para muchos miembros de la industria y quiebras inevitables. No obstante, una industria puede ser poco atractiva competitivamente aunque no sean intensas las cinco fuerzas. Las

presiones competitivas intensas provenientes de sólo *una o dos* de estas cinco fuerzas pueden bastar para destruir las condiciones de una buena rentabilidad y provocar que las empresas salgan del negocio.

Como regla, *la fuerza competitiva de mayor intensidad determina la medida de la presión competitiva sobre la rentabilidad de la industria*.<sup>13</sup> Así, al evaluar la fortaleza de las cinco fuerzas globales y su efecto sobre la rentabilidad de la industria, los administradores deben observar a las de mayor intensidad. Tener más de una fuerza fuerte no empeorará el efecto sobre la rentabilidad de la industria, pero sí significa que la industria tiene que enfrentar muchos retos competitivos. En ese sentido, una industria con tres a cinco fuerzas fuertes es todavía “poco atractiva” para competir. Condiciones especialmente intensas parecen ser la norma en la manufactura de llantas, ropa y aerolíneas comerciales, tres industrias en que es tradición que los márgenes de utilidad sean pobres.

En contraste, cuando el efecto colectivo de las cinco fuerzas competitivas es de moderado a débil, una industria es atractiva competitivamente en el sentido de que el *miembro* promedio de la industria puede esperar razonablemente buenas ganancias y un buen rendimiento de la inversión. En el ambiente competitivo ideal para obtener ganancias superiores, tanto proveedores como clientes tienen posiciones de negociación débiles, no hay buenos sustitutos, las barreras de entrada son altas y la rivalidad entre los vendedores presentes genera presiones competitivas sólo moderadas. La competencia débil es el mejor de los mundos posibles para las empresas nuevas, pues incluso suelen obtener ganancias decentes; si una empresa no obtiene ganancias decentes cuando la competencia es débil, su perspectiva comercial es sin duda sombría.

En la mayoría de las industrias, la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas se halla en algún punto cerca la mitad de ambos extremos, entre lo muy intenso y lo muy débil, por lo general va de un poco más fuerte que lo normal a un poco más débil que lo normal, y suele permitir que las empresas bien administradas con estrategias sólidas obtengan ganancias moderadamente atractivas.

## Ajuste de la estrategia de la empresa a las condiciones

**competitivas** Trabajar con el modelo de cinco fuerzas paso a paso no sólo ayuda a los creadores de la estrategia a evaluar si la intensidad de la competencia permite una buena rentabilidad, sino también promueve un pensamiento estratégico sólido para mejorar el ajuste de la estrategia de la empresa al carácter competitivo específico del mercado. Un ajuste eficaz de la estrategia a las condiciones competitivas tiene tres aspectos:

1. Buscar posiciones que blinden a la empresa de la mayor cantidad posible de presiones competitivas.
2. Emprender acciones calculadas para modificar las fuerzas competitivas en favor de la empresa alterando los factores que impulsan las cinco fuerzas.
3. Detectar áreas atractivas para la expansión, donde las presiones competitivas en la industria sean un poco más débiles.

Sin embargo, abrirse paso en estos tres frentes requiere identificar las presiones competitivas, calibrar la fortaleza relativa de cada una de las fuerzas competitivas y un entendimiento profundo del estado de la competencia en la industria para saber aplicar la estrategia.

### CONCEPTO BÁSICO

La más fuerte de las cinco fuerzas determina la intensidad global de las fuerzas de competencia y el grado de presión para que baje el nivel de rentabilidad de una industria.

La estrategia de una empresa es más eficaz conforme la proteja de las presiones competitivas, aproveche la batalla competitiva en su favor y le permita beneficiarse de oportunidades de crecimiento atractivas.

<sup>13</sup> Porter, “The Five Competitive Forces that Shape Strategy”, p. 80.



## PREGUNTA 3: ¿QUÉ FACTORES PROMUEVEN EL CAMBIO EN LA INDUSTRIA, Y QUÉ EFECTOS TENDRÁN?

### OA 2

Aprender cómo diagnosticar los factores que moldean la dinámica de una industria y a pronosticar sus efectos en la rentabilidad futura de la industria.

Si bien es crucial entender la naturaleza e intensidad de las fuerzas competitivas en una industria, es igualmente importante entender que la intensidad de estas fuerzas y el grado de atractivo de una industria son fluidos y están sujetos al cambio. Todas las industrias se ven afectadas por novedades y las tendencias en boga que modifican sus condiciones, algunas con mayor rapidez que otras. Muchos cambios son lo bastante importantes para requerir una respuesta estratégica. Como las cinco fuerzas competitivas tienen tal significado para el potencial de utilidades de una industria, es crucial que la administración esté alerta a los cambios que más probablemente afecten la intensidad de las cinco fuerzas. La vigilancia del ambiente para detectar cambios de esta naturaleza permitirá que los administradores anticipen cambios en la rentabilidad esperada de la industria y ajusten conforme a ello la estrategia de la compañía.

Los cambios que afectan las fuerzas competitivas en una forma positiva presentan oportunidades para que las compañías se reposicionen y las aprovechen. Los cambios que afectan de manera negativa a las cinco fuerzas pueden requerir una respuesta estratégica defensiva. Con independencia de la dirección del cambio, los administradores podrán reaccionar más oportunamente, con menores costos de ajuste, si tienen idea de los cambios que se aproximan. Además, con aviso previo, los administradores pueden influir en la dirección o alcance del cambio ambiental y mejorar sus perspectivas.

### Análisis de la dinámica de la industria

#### CONCEPTO BÁSICO

El **análisis de la dinámica de la industria** implica determinar cómo afectan los **impulsores del cambio** a la industria y sus condiciones competitivas.

La administración en condiciones cambiantes comienza con un análisis estratégico de la dinámica de la industria. Esto abarca tres pasos: 1) identificar los **impulsores del cambio**, 2) determinar si los impulsores del cambio, en forma individual o colectiva, actúan para hacer la industria más o menos atractiva y 3) determinar los cambios de estrategia necesarios con el fin de prepararse para los impactos del cambio anticipado. Los tres pasos ameritan un análisis más amplio.

### Identificación de los impulsores del cambio en una industria

Aunque muchos tipos de cambio ambiental afectan a las industrias en una forma u otra, es importante enfocarse en los agentes de cambio más poderosos, los que tienen la mayor influencia para remodelar el panorama de la industria y modificar las condiciones de competencia. Muchos impulsores de cambio se originan en el anillo exterior del ambiente externo de la empresa (véase la figura 3.2), pero otros se originan en el ambiente más inmediato de la industria y su competencia. Aunque algunos impulsores de cambios son exclusivos y específicos de la situación particular de una industria, la mayor parte de los impulsores del cambio competitivo y de la industria se agrupa en las siguientes categorías:<sup>14</sup>

- *Cambios en la tasa de crecimiento de largo plazo de una industria.* Los cambios en el crecimiento o declive de una industria son una fuerza impulsora clave para su alteración, pues afectan el equilibrio entre la oferta industrial y la demanda del comprador, entrada y salida, y el carácter y fortaleza de la competencia. El hecho de que la demanda crezca

<sup>14</sup> La mayor parte de las fuerzas impulsoras que se describen aquí se basa en la exposición de Porter, *Competitive Strategy*, pp. 164-183.

o decrezca es un factor clave que influye en la intensidad de la rivalidad en una industria, como ya explicamos. Sin embargo, la fuerza de este efecto depende cómo se manifiestan los cambios de la tasa de crecimiento de la industria en su entrada y salida. Si las barreras al ingreso son bajas, entonces el crecimiento de la demanda atraerá a nuevas empresas, lo que acrecentará el número de rivales en la industria. Si las barreras para la salida son bajas, entonces una reducción de la demanda inducirá la salida, lo que provocará que queden menos rivales. Como el número de empresas en una industria también afecta la intensidad de la rivalidad, estos efectos secundarios mediante la entrada y la salida contrarrestarían los efectos más directos del cambio en la demanda sobre la rivalidad. De acuerdo con las entradas y salidas que tengan lugar, el resultado neto puede ser que la fuerza global de los rivales se mantenga igual. Un cambio en la tasa de crecimiento de largo plazo también puede afectar en otras formas las condiciones de la industria. Por ejemplo, si la perspectiva de crecimiento induce la entrada de una empresa grande, bien establecida, con metas ambiciosas de crecimiento, la intensidad de la rivalidad puede elevarse de manera notable, como efecto de la diversidad o cambios agregados a la mezcla de tamaños de las empresas existentes. El resultado exacto de los cambios en la tasa de crecimiento variarán de acuerdo con la situación específica de la industria. Al analizar los efectos de cualquier impulsor del cambio, los administradores deben recordar los diversos factores que influyen en las cinco fuerzas.

- *Globalización creciente.* La globalización se puede precipitar con el florecimiento de la demanda del cliente en cada vez más países, y con las acciones gubernamentales en muchas naciones para reducir las barreras comerciales o abrir los mercados hasta entonces cerrados a los competidores extranjeros, como sucede en muchas partes de Europa, América Latina y Asia. Las diferencias significativas de costos de mano de obra entre los países dan a los fabricantes un fuerte incentivo para ubicar sus plantas que usan mano de obra de manera intensiva en países de bajos salarios y proveer así la demanda de todo el mundo. Por ejemplo, los salarios en China, India, Singapur, México y Brasil representan cerca de una cuarta parte de los salarios estadounidenses, alemanes y japoneses. Como la globalización es un fenómeno complejo que afecta a diferentes industrias de diversas formas, analizar sus efectos sobre la dinámica de la industria es un desafío que requiere considerar cómo se vería afectada cada una de las cinco fuerzas. Por ejemplo, la globalización incrementa la diversidad y el número de competidores, y esto a su vez incrementa la fuerza de la rivalidad en una industria. Al mismo tiempo, la reducción de las barreras comerciales incrementa las amenazas de ingreso, lo que impone una presión adicional a la rentabilidad de la industria. Por otra parte, es probable que la globalización debilite el poder de los proveedores al elevarse su número y al incrementar la posibilidad de usar una mano de obra barata en lugar de otros insumos. Los efectos específicos varían de industria en industria e impactarán a algunas más que a otras. La globalización es, en muchos sentidos, un impulsor del cambio en industrias como la fabricación de vehículos, acero, petróleo, computadoras personales, juegos de video, contabilidad pública y edición de libros.
- *Cambios de quien compra el producto y cómo lo usa.* Los cambios demográficos del comprador y las formas de usar el producto pueden alterar mucho el estado de la competencia y la industria. Las mejores expectativas de vida y los crecientes porcentajes de jubilados relativamente ricos provocan cambios en industrias como la del cuidado de la salud, medicinas de prescripción, la recreación y los viajes. Éste es el efecto más común de los cambios demográficos entre los compradores, y afecta la rivalidad de la industria, como ya señalamos. Pero también son posibles otros efectos. La estrategia de “venta directa” de Dell redujo el precio de compra de los grandes intermediarios en la industria de las PC al eliminar a los compradores intermedios y vender directamente a los usuarios finales. El poder de compra se incrementó en la industria farmacéutica cuando las grandes organizaciones de cuidado de la salud crearon listas de medicamentos aprobados, lo que redujo la intervención de los médicos individuales (sin poder) en el proceso de elección.

- *Cambio tecnológico.* Los avances en la tecnología pueden alterar de forma drástica una industria al introducir sustitutos que ofrecen a los compradores una combinación irresistible de precio/desempeño. Esto incrementa el poder de los sustitutos, pero puede cambiar el panorama en formas más fundamentales si tiene un efecto devastador en la demanda. El cambio tecnológico también impacta el proceso de manufactura de una industria; esto puede generar mayores economías de escala, por ejemplo, lo que elevaría las barreras al ingreso en la industria; o también una mayor diferenciación del producto, como lo hicieron las técnicas de “personalización masiva”. El incremento en la diferenciación del producto tiende a reducir el poder del comprador, elevar las barreras al ingreso y a reducir la rivalidad, todo lo cual tiene consecuencias positivas en la rentabilidad de la industria.
- *Nuevas capacidades y aplicaciones de internet.* El surgimiento de internet de alta velocidad y la tecnología Voz sobre Protocolo de Internet (*Voice-Over-Internet-Protocol*), junto con una serie de aplicaciones de internet en constante crecimiento, ofrecen un caso especial de cambio tecnológico que es un gran impulsor del cambio en industria tras industria; además replanteó muchos aspectos del panorama de los negocios y puede afectar las cinco fuerzas de diversos modos. La capacidad de las compañías de llegar a consumidores por medio de internet eleva el número de rivales de una compañía y a menudo escala la rivalidad al oponer a vendedores puramente en línea contra vendedores que combinan instalaciones físicas y en línea (*brick and click*), y contra vendedores que sólo cuentan con instalaciones físicas (lo que incrementa la mezcla de diversidad y tamaños). Internet concede a los compradores un creciente poder sin precedentes para investigar las ofertas de productos de la competencia y buscar en el mercado el mejor valor (informa mejor a los compradores). El extendido uso del correo electrónico afectó para siempre el negocio de telefacsímil y los ingresos de la entrega de correo de primera clase de los servicios postales gubernamentales en todo el mundo (poder sustituto). Las videoconferencias (por internet) reducen la demanda de viajes de negocios (incrementa la rivalidad en el mercado de viajes). En el futuro, internet ofrecerá mayor velocidad, aplicaciones deslumbrantes y más de mil millones de aparatos que realicen una amplia gama de funciones, lo que impulsará cambios adicionales en la industria y en la competencia. Pero los efectos relativos a internet varían de industria en industria. Aquí los desafíos son determinar con precisión de qué forma los avances de internet modifican el panorama de una industria particular e integrar estos cambios a la formulación de las estrategias.
- *Innovación de producto y de marketing.* Un flujo constante de innovaciones de productos tiende a alterar el patrón de la competencia en una industria al atraer nuevos compradores, renovar su crecimiento o crear una diferenciación mayor o menor del producto, con efectos concomitantes en la rivalidad, en la amenaza de nuevos participantes y en el poder del comprador. La innovación de productos es una fuerza impulsora fundamental en industrias como las de cámaras digitales, palos de golf, videojuegos, juguetes y medicamentos de prescripción. De modo similar, cuando las empresas tienen éxito al introducir *nuevas* formas de vender sus productos, pueden despertar el interés de los compradores, ampliar la demanda de la industria, elevar o reducir las barreras al ingreso, e incrementar la diferenciación del producto, cualquiera de las cuales pueden alterar la competitividad de una industria.
- *Entrada o salida de empresas importantes.* La entrada de una o más empresas ajenas a un mercado geográfico antes dominado por empresas nacionales casi siempre altera el equilibrio de la oferta y la demanda, y sacude las condiciones competitivas al ampliar la diversidad. Del mismo modo, cuando una compañía nacional establecida de otra industria intenta entrar, ya sea por adquisición o con su propia compañía nueva, por lo general aplica sus habilidades y recursos de alguna manera innovadora que impulsa la competencia en nuevas direcciones. Así, la entrada de una empresa importante a menudo genera no sólo nuevas reglas de juego, sino también nuevos jugadores. Asimismo, la salida de una compañía importante cambia la estructura competitiva al reducir la cantidad de líderes en el mercado y aumentar el dominio de los líderes que se quedan. El efecto primario se da en el grado de rivalidad mediante cambios en la concentración de la industria.

- *Difusión del conocimiento técnico entre más empresas y países.* Conforme se extiende el conocimiento para desempeñar una actividad o ejecutar una tecnología de fabricación particulares, los productos tienden a convertirse en mercancías. Esto intensifica la rivalidad, el poder del comprador y la amenaza de nuevos participantes en una industria, como ya se describió.
- *Cambios de costos y eficiencia en mercados adyacentes.* Si hay grandes cambios en los costos de productores sustitutos se trastoca de forma drástica la competencia al modificarse el equilibrio entre precio y desempeño de los productos de una industria y el de los productos sustitutos. Por ejemplo, menores costos de producción y una mayor vida útil permiten que los fabricantes de luces fluorescentes en espiral supereficientes desplacen profundamente las ventas de las luces incandescentes. Esto sucedió porque las luces en espiral, a pesar de tener un precio dos o tres veces más alto que los bulbos incandescentes, son de todos modos mucho más baratos por su eficiencia en el ahorro de energía (hasta 50 dólares por bulbo) y vidas más largas (hasta ocho años).
- *Reducción de incertidumbre y riesgo de negocios.* Muchas compañías vacilan en entrar a industrias con un futuro incierto o altos riesgos de negocios, y las empresas que ya están en dichas industrias pueden mostrarse cautelosas sobre la posibilidad de realizar fuertes inversiones de capital para ampliarse, a menudo porque no es claro cuánto tiempo y dinero se requerirán para superar diversos obstáculos tecnológicos y alcanzar costos aceptables de producción (como sucede con la reciente industria de producción de energía solar). De modo similar, las empresas que entran en mercados extranjeros donde la demanda apenas está surgiendo, o donde las condiciones políticas son volátiles, pueden ser cautas y limitar su exposición cuando las cosas no andan bien mediante estrategias menos riesgosas. Sin embargo, con el tiempo la reducción de los niveles de riesgo e incertidumbre tiende a estimular nuevos ingresos e inversiones de capital por parte de empresas que desean crecer y buscan nuevas oportunidades. Esto puede modificar drásticamente las condiciones competitivas y de la industria al incrementar la rivalidad, conforme crece el número y diversidad de empresas en la industria.
- *Influencias regulatorias y cambios de las políticas gubernamentales.* Los cambios de las políticas y acciones regulatorias gubernamentales afectan las condiciones competitivas en las industrias en diversas formas. Por ejemplo, las acciones regulatorias afectan directamente las barreras al ingreso, como sucedió en las aerolíneas, bancos y medios de telecomunicación masivos. Las regulaciones relativas a la calidad del producto, seguridad y protección ambiental afectan las barreras al ingreso de manera más indirecta al modificar los requerimientos de capital o las economías de escala. Las acciones gubernamentales también alteran la rivalidad mediante las políticas antimonopólicas, como en la industria de bebidas gaseosas, donde se concedieron derechos territoriales exclusivos, y en las autopartes, donde el relajamiento de las restricciones permitió que aumentara el poder de los proveedores.<sup>15</sup> En los mercados internacionales, los gobiernos anfitriones afectan la rivalidad en la industria o el poder de proveedores y compradores al abrir sus mercados nacionales a la participación extranjera o al cerrarlos para proteger sus empresas nacionales.
- *Cambio de las preocupaciones, actitudes y estilos de vida de una sociedad.* Los problemas sociales emergentes y la modificación de actitudes y estilos de vida son motivadores poderosos del cambio industrial. Las preocupaciones cada vez mayores sobre el calentamiento global aparecieron como gran impulsor del cambio en la industria de generación de energía, lo que impactó la tasa de crecimiento de la industria en diferentes sectores. La mayor atención y cuidado concedidos a las mascotas domésticas impulsaron el crecimiento de toda la industria de mascotas. Los cambios en la tasa de crecimiento de la

<sup>15</sup> D. Yoffie, "Cola Wars Continue: Coke and Pepsi in 2006", Harvard Business School, caso 9-706-447, revisado el 2 de abril de 2007; B.C. Lynn, "How Detroit Went Bottom-Up", *American Prospect*, octubre de 2009, pp. 21-24.

industria, como vimos, altera la intensidad de la rivalidad en la industria y las condiciones de ingreso.

La tabla 3.3 enlista los 12 impulsores del cambio más comunes. La existencia de tantos impulsores *potenciales* explica por qué una comprensión cabal de todos los tipos de impulsores del cambio es una parte fundamental del análisis de una industria. Sin embargo, no es probable que en cada industria haya más de tres o cuatro impulsores lo bastante poderosos para calificarlos como *determinantes principales* de por qué y cómo cambian las condiciones competitivas de una industria. La verdadera tarea analítica es evaluar las fuerzas de la industria y el cambio competitivo con el cuidado suficiente para separar los factores importantes de los menores.

## Evaluación del efecto de los factores que impulsan el cambio en la industria

Sin embargo, es insuficiente identificar los factores que impulsan el cambio en la industria. El segundo paso, más importante, del análisis de la dinámica de la industria es determinar si los impulsores dominantes en general actúan para que el ambiente de la industria sea más o menos atractivo. Se necesita responder tres preguntas:

1. En general, ¿los impulsores del cambio provocan que la demanda del producto de la industria crezca o disminuya?
2. ¿El impacto colectivo de los impulsores actúa para que la competencia sea más o menos intensa?
3. ¿Los efectos combinados de los impulsores generan una rentabilidad de la industria mayor o menor?

La parte más importante del análisis de la dinámica de la industria es determinar si el efecto colectivo de los impulsores del cambio será aumentar o disminuir la demanda del mercado, añade o resta intensidad a la competencia y generar una mayor o menor rentabilidad en la industria.

Percibir el impacto colectivo de los factores que impulsan el cambio en la industria requiere observar por separado los probables efectos de cada factor, pues quizá no todos los impulsores presionen el cambio en la misma dirección. Por ejemplo, un impulsor puede estimular la demanda del producto de la industria mientras que otro la reduce; que el efecto neto en la demanda de la industria la favorezca o no depende del impulsor más poderoso. De modo similar, los efectos de los impulsores del cambio sobre cada una de las cinco fuerzas debe observarse primero de manera individual y luego colectiva para entender el efecto global. Al sumar el efecto global del cambio de la industria sobre las cinco fuerzas es importante recordar que *la más sólida* de las cinco fuerzas determina el grado de presión competitiva sobre la rentabilidad de la industria y, por lo tanto, del potencial de utilidades de la indus-

**Tabla 3.3 Impulsores del cambio más comunes en las industrias**

1. Cambios de la tasa de crecimiento de largo plazo de una industria
2. Globalización creciente
3. Cambios en quienes compran el producto y su forma de usarlo
4. Cambio tecnológico
5. Surgimiento de nuevas capacidades y aplicaciones de internet
6. Innovación en el producto y en el marketing
7. Entrada o salida de empresas importantes
8. Difusión del conocimiento técnico entre empresas y países
9. Mejoras en la eficiencia en mercados adyacentes
10. Reducciones de la incertidumbre y del riesgo de negocios
11. Influencias regulatorias y cambios de políticas gubernamentales
12. Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad



tria. En consecuencia, la cuestión clave es si surge una nueva fuerza dominante o si las fuerzas que son sólidas en este momento comienzan a debilitarse.

## Desarrollo de una estrategia que tome en cuenta los cambios en la industria

El tercer paso del análisis de la dinámica de la industria —de donde proviene el beneficio real de la estrategia— es que los administradores lleguen a algunas conclusiones sobre *los ajustes necesarios para que la estrategia supere el impacto de los cambios en las condiciones de la industria*. El valor del análisis de la dinámica de la industria es comprender mejor qué ajustes estratégicos se requieren para enfrentar a los impulsores del cambio industrial, y sus efectos probables en la intensidad competitiva y la rentabilidad industrial. De hecho, sin comprender las fuerzas que impulsan el cambio en la industria y los efectos en el carácter de su ambiente y en el negocio de la empresa durante los siguientes uno a tres años, los administradores no estarán preparados para planear una estrategia que se ajuste a las condiciones emergentes. En la medida en que los administradores no tengan claridad sobre los impulsores del cambio en la industria y sus efectos, o si sus opiniones son incompletas o poco realistas, habrá pocas probabilidades de que hagan ajustes oportunos y sagaces a la estrategia. Así, el análisis de la dinámica de la industria no se debe tomar a la ligera; tiene un valor práctico y es básico para la tarea de pensar estratégicamente sobre el rumbo de la industria y en la preparación para los cambios por venir.

El análisis de la dinámica de la industria, cuando se realiza de manera adecuada, obliga a los administradores a pensar en lo que se avecina y en lo que necesita su empresa para estar preparada.

## PREGUNTA 4: ¿CUÁLES SON LAS POSICIONES QUE OCUPAN EN EL MERCADO LOS RIVALES DE LA INDUSTRIA: QUIÉN TIENE UNA POSICIÓN SÓLIDA Y QUIÉN NO?

Como las empresas competidoras por lo común venden con diferentes precios y calidades, prefieren diferentes canales de distribución, incorporan características del producto que atraen a distintos tipos de compradores, cubren distintas áreas geográficas, etc., es razonable suponer que algunas gozan de posiciones en el mercado más sólidas o atractivas que otras. Ver cuáles compañías tienen una posición sólida y cuáles no es una parte integral del análisis de la estructura competitiva de una industria. La mejor técnica para averiguar las posiciones en el mercado de los competidores de una industria es la **ubicación de grupos estratégicos**.<sup>16</sup>

### OA 3

Adquirir el hábito de ubicar las posiciones de los grupos rivales clave en el mercado.

## Determinar las posiciones de mercado de los competidores principales mediante mapas de grupos estratégicos

Un **grupo estratégico** consta de los miembros de la industria con planteamientos competitivos y posiciones semejantes en el mercado.<sup>17</sup> Las empresas del mismo grupo estratégico se

<sup>16</sup> Porter, *Competitive Strategy*, cap. 7.

<sup>17</sup> *Ibid.*, pp. 129-130.

### CONCEPTO BÁSICO

Un **grupo estratégico** es un conjunto de rivales de una industria con planteamientos competitivos y posiciones en el mercado semejantes.

asemejan de diversas maneras: pueden tener una línea de productos de amplitud comparable, vender en la misma categoría de precio/calidad, preferir los mismos canales de distribución, usar en esencia los mismos atributos de producto para atraer a tipos de compradores semejantes, depender de planteamientos tecnológicos idénticos u ofrecer servicios y asistencia técnica similares al cliente.<sup>18</sup> Una industria contiene sólo un grupo estratégico cuando todos los vendedores tienen estrategias en esencia idénticas y posiciones comparables en el mercado. En el otro extremo, una industria puede contener tantos grupos estratégicos como competidores haya cuando cada rival tenga un planteamiento competitivo distinto y ocupe una posición en el mercado sustancialmente diferente.

El procedimiento para elaborar un *mapa de grupos estratégicos* es sencillo:

- Identificar las características competitivas que distingan a las empresas en la industria. Las variables comunes son precio/calidad (altos, medianos, bajos), cobertura geográfica (local, regional, nacional, global), variedad de la línea de productos (amplia, estrecha), grado de servicios que ofrecen (ninguno, limitado, completo), canales de distribución (menudeo, mayoreo, múltiple, internet), grado de integración vertical (ninguno, parcial, total) y grado de diversificación hacia otras industrias (ninguno, alguno, considerable).
- Colocar a las empresas en un mapa con dos variables por pares de estas características distintivas.
- Asignar las empresas en el mismo espacio estratégico al mismo grupo estratégico.
- Encerrar en un círculo cada grupo estratégico, con tamaños proporcionales a las dimensiones de la participación de cada grupo en las ventas totales de la industria.

Lo anterior genera un diagrama de dos dimensiones como el de la industria de cadenas minoristas de la cápsula ilustrativa 3.1.

Es necesario observar varias guías al trazar las posiciones de los grupos estratégicos en el espacio general de la industria.<sup>19</sup> En primer lugar, las dos variables seleccionadas como ejes del mapa *no* deben tener una correlación estrecha; si la tienen, los círculos crearán una diagonal y los estrategas no sabrán más de las posiciones relativas de los competidores que lo que averiguarían si considerasen sólo una variable. Por ejemplo, si las empresas con líneas de producto amplias emplean varios canales de distribución y las que tienen líneas estrechas usan sólo uno, comparar las líneas amplias con las estrechas revela lo mismo sobre sus posiciones que si se compara la cantidad de canales de distribución; es decir, una de las variables es redundante.

En segundo lugar, las variables elegidas como ejes deben reflejar enfoques clave para la oferta de valor a los consumidores y exponer grandes diferencias en cómo los rivales se ubican para competir en el mercado. Desde luego, esto significa que los analistas deben identificar las características que distinguen a las empresas competidoras, y usarlas como variables para los ejes y como base para decidir qué compañía pertenece a cuál grupo estratégico. En tercer lugar, las variables empleadas como ejes no tienen que ser cuantitativas o continuas; en cambio, pueden ser discretas o definirse según distintas clases y combinaciones. En cuarto lugar, trazar las dimensiones de los círculos de forma proporcional a las ventas combinadas de las empresas de cada grupo estratégico permite que el mapa refleje los tamaños relativos de cada uno. En quinto lugar, si se pueden usar más de dos buenas variables como ejes en el mapa, es aconsejable trazar varios mapas para dar diferentes exposiciones de las relaciones entre las ubicaciones competitivas presentes en la estructura de la industria; no hay necesariamente un solo mapa mejor para retratar la ubicación de las empresas competidoras en el mercado.

### CONCEPTO BÁSICO

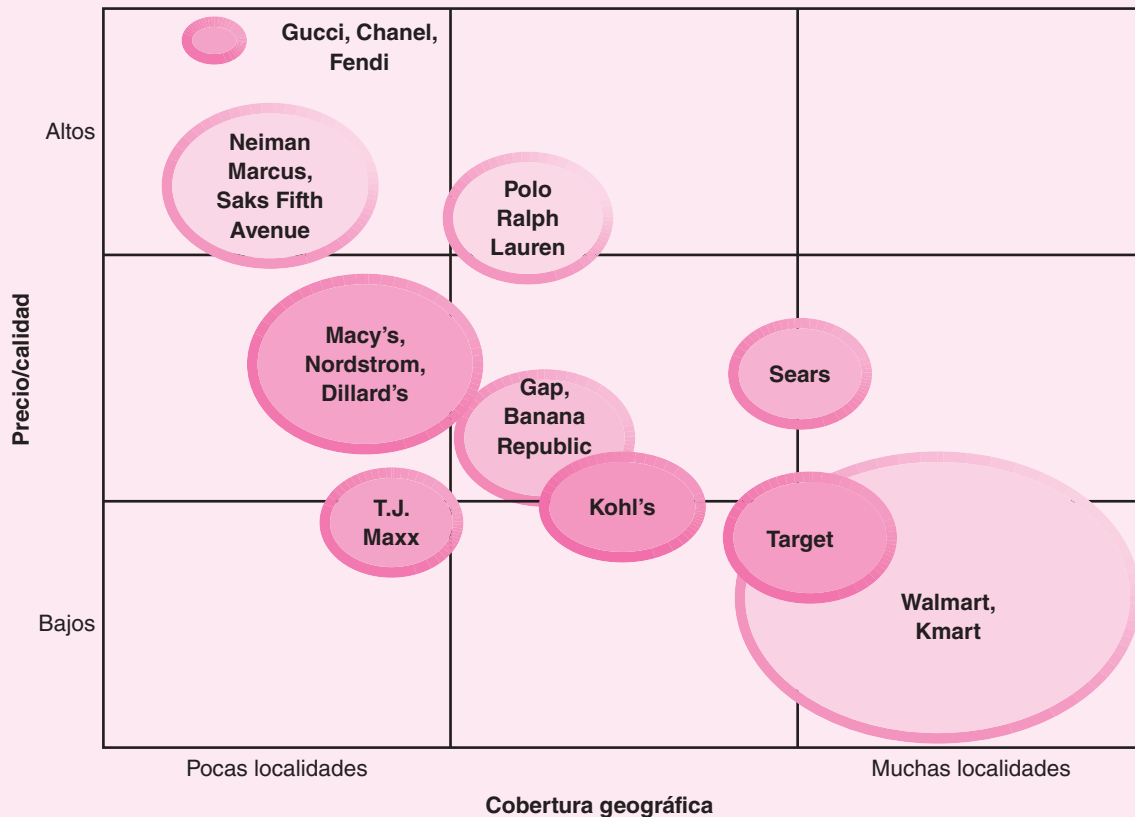
La **ubicación de grupos estratégicos** es una técnica para exhibir las posiciones competitivas o en el mercado que ocupan las empresas rivales en la industria.

<sup>18</sup> Hay un excelente análisis de la identificación de factores que definen a los grupos estratégicos en Mary Ellen Gordon y George R. Milne, "Selecting the Dimensions that Define Strategic Groups: A Novel Market-Driven Approach", *Journal of Managerial Issues* 11, núm. 2, verano de 1999, pp. 213-233.

<sup>19</sup> Porter, *Competitive Strategy*, pp. 152-154.

### CÁPSULA ILUSTRATIVA 3.1

Posiciones comparativas en el mercado de cadenas minoristas selectas. Ejemplo de un mapa de grupos estratégicos



*Nota:* Los círculos son aproximadamente proporcionales a las dimensiones de las cadenas con base en sus ingresos.

### ¿Qué puede aprenderse a partir de los mapas de grupos estratégicos?

Los mapas de grupos estratégicos son reveladores en varios aspectos. El más importante tiene que ver con identificar qué miembros de la industria son rivales cercanos y cuáles son lejanos. Las empresas en el mismo grupo estratégico son los rivales más cercanos; los rivales siguientes más cercanos son los grupos inmediatamente adyacentes. A menudo, las empresas en grupos estratégicos lejanos en el mapa apenas compiten en absoluto. Por ejemplo, la clientela, selección de mercancías y puntos de precios de Walmart son muy diferentes como para que se le justifique considerarla competidora cercana de Neiman Marcus o Saks Fifth Avenue. Por la misma razón, Timex no es un competidor significativo de Rolex.

Los mapas de grupos estratégicos revelan qué empresas son competidoras cercanas y cuáles lejanas.



El segundo aspecto notable de la ubicación estratégica es que *no todas las posiciones en el mapa son igualmente atractivas*.<sup>20</sup> Dos razones explican por qué algunas posiciones son más atractivas que otras.<sup>21</sup>

Algunos grupos estratégicos tienen una posición más favorable que otros porque enfrentan fuerzas competitivas más débiles o porque reciben un impacto más favorable de los impulsores de cambio de la industria.

1. *Las presiones competitivas prevalecientes y los impulsores de cambio de la industria favorecen a algunos grupos estratégicos y perjudican a otros.* Para distinguir qué grupos estratégicos tienen ventajas o desventajas es necesario analizar el mapa a la luz de lo aprendido en los análisis previos de las fuerzas competitivas y la dinámica de la industria. Muy a menudo, la fortaleza de la competencia varía de grupo en grupo; hay pocas razones para creer que todas las empresas de una industria resienten los mismos grados de presión competitiva, pues sus estrategias y posiciones en el mercado pueden diferir en aspectos importantes. Por ejemplo, en la industria de cereales para el desayuno hay barreras al ingreso significativamente más altas (requerimientos de capital, lealtad a la marca, etc.) para el grupo estratégico de los grandes fabricantes de cereales de marca que para el grupo de fabricantes de cereales genéricos o el grupo de pequeños productores de cereales orgánicos. Todavía más, la dinámica de la industria puede afectar a diferentes grupos en diferentes formas. Así, el panorama de largo plazo de la demanda puede ser creciente para algunos grupos estratégicos y decreciente para otros. Tal es el caso de la industria de las noticias, donde los servicios de noticias por internet y las redes de noticias por cable ganan terreno a expensas de los periódicos y la televisión abierta; las fuerzas que impulsan la industria del impetuoso surgimiento de las capacidades y aplicaciones de internet, los cambios en quien compra el producto y la forma en que lo utiliza, así como el cambio en los intereses y en las actitudes y estilos de vida de la sociedad dificultan cada vez más que los medios tradicionales incrementen su auditorio y atraigan nuevos anunciantes.
2. *Las ganancias potenciales varían en cada grupo estratégico.* Las perspectivas de ganancias para las empresas en distintos grupos estratégicos varían de buenas a malas en virtud de las diferentes tasas de crecimiento de los principales segmentos de compradores que atiende cada grupo, los diferentes grados de rivalidad competitiva dentro de los grupos estratégicos, las diversas presiones de posibles nuevos participantes a cada grupo, distintos grados de exposición a la competencia provenientes de productos sustitutos ajenos a la industria y los diversos grados de poder de negociación de proveedores o clientes de grupo a grupo, así como los diferentes impactos que producen los impulsores del cambio en cada industria.

De este modo, una parte del análisis del mapa de grupos estratégicos significa siempre llegar a conclusiones acerca del “mejor” lugar del mapa y por qué. ¿Qué empresas/grupos estratégicos están destinados a prosperar gracias a sus posiciones? ¿Qué empresas/grupos estratégicos parecen destinados a batallar debido a sus posiciones? ¿Por qué algunas partes del mapa son mejores que otras?

## PREGUNTA 5: ¿QUÉ MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS ES PROBABLE QUE REALICEN LOS RIVALES?

A menos que una empresa ponga atención a las estrategias y situaciones de sus competidores y tenga alguna idea de lo que harán después, terminará peleando una batalla competi-

<sup>20</sup> Vea otros beneficios del análisis de grupos estratégicos en Avi Fiegenbaum y Howard Thomas, “Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modelling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy”, *Strategic Management Journal* 16, 1995, pp. 461-476; y S. Ade Olusoga, Michael P. Mokwa y Charles H. Noble, “Strategic Groups, Mobility Barriers, and Competitive Advantage”, *Journal of Business Research* 33, 1995, pp. 153-164.

<sup>21</sup> Porter, *Competitive Strategy*, pp. 130, 132-138 y 152-155.

tiva a ciegas. Como en los deportes, es esencial examinar a los equipos rivales para elaborar un plan de juego. La **inteligencia competitiva** sobre las estrategias de los competidores, sus acciones y declaraciones más recientes, su desempeño financiero, sus fortalezas y debilidades, y las formas de pensar y de liderazgo de sus ejecutivos, es valiosa para anticipar los movimientos estratégicos que quizás emprendan los competidores en el mercado. Tener buena información para predecir el rumbo y probables movimientos estratégicos de los rivales clave permite que una compañía prepare acciones defensivas, planee sus propios movimientos estratégicos con cierta confianza acerca de las maniobras que puede esperar de los rivales y explote toda oportunidad que surja de los errores o fallas estratégicas de los competidores.

Un indicador de los tipos de movimientos probables de un rival es su desempeño financiero: cuánta presión tiene para mejorar. Es probable que los rivales con un buen desempeño financiero continúen su estrategia actual y hagan sólo cambios finos. Es prácticamente seguro que los rivales con un desempeño deficiente emprendan acciones estratégicas nuevas. Los rivales ambiciosos que buscan ascender en las filas de la industria son fuertes candidatos para lanzar nuevas ofensivas estratégicas con objeto de perseguir oportunidades emergentes en el mercado y explotar las vulnerabilidades de rivales más débiles.

A menudo es posible detectar otras buenas pistas sobre las acciones probables de una compañía a partir de lo que su administración publica en boletines de prensa, en su sitio web y en documentos públicos, como informes anuales y expedientes del tipo 10-K, artículos en medios comerciales y reportes de analistas financieros. (La figura 1.1 del capítulo 1 indica lo que debe buscarse para identificar la estrategia de una empresa.) El personal de la empresa debe recopilar información útil de las exposiciones en ferias y en conversaciones con clientes, proveedores y ex empleados del rival. (Vea en la cápsula ilustrativa 3.2 un análisis de los límites éticos en la recopilación de inteligencia competitiva.)<sup>22</sup> Muchas empresas tienen una unidad de inteligencia competitiva que peina la información disponible para construir perfiles estratégicos actualizados de los rivales: sus estrategias, recursos, capacidades y desventajas competitivas actuales. Estos perfiles se suelen actualizar con regularidad y ponerse a disposición de los administradores y otro personal clave.

Hay varias preguntas útiles para que los administradores prevean las acciones probables de rivales importantes:

1. ¿Qué competidores tienen estrategias que producen buenos resultados, y así es probable que hagan sólo ajustes estratégicos menores?
2. ¿Qué competidores pierden mercado o batallan en otra forma para contar con una buena estrategia, por lo que son fuertes candidatos para modificar sus precios, mejorar el atractivo de sus ofertas, moverse a un área diferente del mapa de grupos estratégicos y otros ajustes en elementos importantes en su estrategia?
3. ¿Qué competidores están en posición de ganar participación de mercado y cuáles parecen destinados a perder terreno?
4. ¿Qué competidores tienen probabilidad de que se clasifiquen entre los líderes de la industria en los cinco años siguientes? ¿Alguno o algunos de los competidores que están dando la pelea tienen fuertes ambiciones y suficientes recursos para vencer al actual líder de la industria?
5. ¿A qué rivales les urge incrementar sus ventas y participación en el mercado? ¿Qué opciones estratégicas es más probable que sigan: reducir precios, agregar nuevos modelos y estilos, ampliar su red de distribuidores, entrar en nuevos mercados geográficos, ampliar su publicidad para fomentar una mayor conciencia de marca, adquisición de un competidor más débil o dar mayor importancia a las ventas directas mediante su sitio web?

Una buena **inteligencia competitiva** ayuda a los administradores a evitar la afectación de ventas y utilidades por quedarse dormido ante las acciones sorpresivas de los rivales.

<sup>22</sup> Vea una explicación adicional de los aspectos legales y éticos de la recopilación de inteligencia competitiva sobre las compañías rivales en Larry Kahaner, *Competitive Intelligence*, Nueva York, Simon & Schuster, 1996.

## CÁPSULA ILUSTRATIVA 3.2

### Ética de negocios e inteligencia competitiva



Quienes reúnen datos de inteligencia competitiva sobre sus rivales pueden cruzar en ocasiones la delgada línea entre una investigación honesta y una conducta sin ética o incluso ilegal. Por ejemplo, es legal llamar a los rivales para conseguir información sobre precios, fechas de presentación de nuevos productos o niveles de sueldos y salarios, pero no es ético el engaño deliberado haciéndose pasar por otra compañía. Obtener información de los representantes de los rivales en las ferias comerciales es ético sólo si se porta un gafete que indique correctamente el nombre de la compañía propia.

En algún momento, Avon Products obtuvo información de su mayor rival, Mary Kay Cosmetics (MKC),

haciendo que su personal revisara los botes de basura afuera de las oficinas centrales de MKC.<sup>23</sup> Cuando los funcionarios de MKC se enteraron y presentaron una demanda legal, Avon sostuvo que no había hecho nada ilegal, pues en un caso de 1988 la Suprema Corte estadounidense sentenció que la basura que se dejaba en áreas públicas (en este caso, un callejón) se la podía llevar cualquiera. Avon incluso grabó en video la revisión de la basura de MKC. Avon ganó la demanda, pero su acción, aunque legal, difícilmente se puede considerar ética.

6. ¿Qué rivales es probable que entren en nuevos mercados geográficos o emprendan grandes movimientos para incrementar sustancialmente sus ventas y participación de mercado en una región geográfica particular?
7. ¿Qué rivales son fuertes candidatos para ampliar sus ofertas de productos y entrar en nuevos segmentos de productos en que no tienen presencia actualmente?
8. ¿Qué rivales son buenos candidatos para ser adquiridos? ¿Qué rivales pueden buscar una adquisición y tienen los recursos financieros para hacerlo?

Para predecir con certeza los movimientos de un competidor, los estrategas de una compañía deben conocer bien la situación de cada rival, su patrón de conducta en el pasado, cómo piensan sus administradores y cuáles son sus mejores opciones estratégicas. La necesaria labor de detectives puede consumir tiempo, pero un examen lo bastante profundo para anticipar sus movimientos permite a los administradores preparar medidas eficaces que los contrarresten (tal vez incluso batir en forma definitiva a un rival) y tomar en cuenta sus probables acciones cuando formulan su mejor curso de acción.

## PREGUNTA 6: ¿CUÁLES SON LOS FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO FUTURO COMPETITIVO?

Los **factores principales de éxito (FPE)** de una industria son los factores competitivos que más afectan la capacidad de sus miembros para prosperar en el mercado: los elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales que representan la diferencia entre un competidor fuerte y uno débil, y en ocasiones, entre pérdida y ganancia. Los FPE, por su misma naturaleza, son tan importantes para el éxito competitivo futuro que *todas las empresas* de la industria deben prestarles gran atención, o se arriesgan a rezagarse o fracasar. Para señalar la importancia de los FPE de otra manera, la comparación entre los elementos de la estrategia de

una empresa con los FPE de su industria determina el éxito financiero y competitivo que tendrá la compañía. Identificar las FPE a la luz de las condiciones competitivas y de la industria prevalecientes y anticipadas es, por lo tanto, siempre una consideración analítica y de elaboración de estrategias de la mayor prioridad. Los estrategas necesitan comprender el panorama de la industria lo bastante para separar los factores más importantes del éxito competitivo de los menos importantes.

Los factores clave de éxito varían de industria en industria, e incluso de tiempo en tiempo dentro de la misma industria, pues los impulsores de cambios y las condiciones competitivas no son estáticos. Sin embargo, al margen de las circunstancias, los factores básicos de éxito de la industria se deducen siempre de la respuesta a las mismas tres preguntas:

1. ¿Con qué bases los compradores del producto de la industria eligen entre las marcas competidoras de los vendedores? Es decir, ¿cuáles de los atributos del producto y las características del servicio son fundamentales?
2. Por la naturaleza de la rivalidad competitiva y de las fuerzas competitivas en el mercado, ¿qué recursos y capacidades competitivas necesita una empresa para tener éxito en el mercado?
3. ¿Qué deficiencias es casi seguro que pongan a una empresa en una desventaja competitiva significativa?

Es raro que haya más de cinco factores clave para el éxito ante la competencia. Cuando parece haber más, por lo general unos revisten mayor importancia que otros. Por lo tanto, los administradores deben tener en mente el propósito de identificar los factores de éxito principales —determinar los más importantes como FPE— y resistir la tentación de catalogar un factor de menor importancia como tal. Una lista que comprenda todo factor que tenga alguna importancia deja sin efecto el propósito de que la administración se concentre en los factores de verdad fundamentales para lograr un éxito competitivo de largo plazo.

Por ejemplo, en la industria cervecera, aunque hay muchos tipos de compradores (mayoristas, minoristas, consumidores finales), es de máxima importancia entender las preferencias y conducta de compras de los bebedores de cerveza. Sus decisiones de compra se motivan por el precio, sabor, cómodo acceso y marketing. Así, los FPE incluyen una *red sólida de distribuidores mayoristas* (para tener la marca almacenada y bien exhibida en los comercios minoristas, bares, restaurantes y estadios donde se vende la cerveza) y una *publicidad astuta* (para inducir a los bebedores de cerveza a que compren la marca de la empresa y de ese modo impulsen las ventas por los canales establecidos de mayoreo/menudeo). Como puede haber un fuerte potencial de compra por parte de los grandes distribuidores y cadenas minoristas, el éxito competitivo depende de algunos mecanismos para compensar dicho poder, de los cuales la publicidad (para impulsar la demanda) es uno de ellos. Esto significa que los FPE también incluyen una *diferenciación superior de producto* (como en las microcervecías) o un *tamaño de la empresa y capacidades superiores de administración de marca* (como en las marcas nacionales). Los FPE también abarcan una *plena utilización de la capacidad de producción* (para mantener bajos los costos de manufactura y compensar los altos costos de la publicidad, manejo de marcas y diferenciación del producto).

El diagnóstico correcto de los FPE de una industria aumenta las oportunidades de la empresa de planear una estrategia sólida. Los factores clave de una industria apuntan a lo que toda empresa de la industria necesita atender con el fin de conservar a sus consumidores y superar a la competencia. Si la estrategia de la compañía no puede trabajarse sobre los factores claves de éxito de la industria, no es probable que obtenga utilidades suficientes para mantenerse como negocio viable. No obstante, la meta de los estrategas debe ser más que tan sólo atenerse a los FPE, pues todas las empresas tienen que saltar esa barrera para sobrevivir. Los estrategas de la compañía deben fijarse como meta el diseño de una estrategia que le permita compararse favorablemente con otros rivales en todos y cada uno de los FPE de la industria, y que apunte a ser *distintivamente mejor* que los rivales en uno (o tal vez dos) de ellos.

## CONCEPTO BÁSICO

Los **factores principales de éxito** son los elementos de la estrategia, los atributos del producto y servicio, planteamientos operativos, recursos y capacidades competitivas con el mayor impacto en el éxito competitivo futuro en el mercado.

## OA 4

Entender por qué la evaluación profunda de las fortalezas y debilidades de una empresa en relación con las condiciones específicas que enfrenta en la industria es un prerrequisito para formular una estrategia que se ajuste bien a su situación externa.

## PREGUNTA 7: ¿OFRECE LA INDUSTRIA LA PERSPECTIVA DE UTILIDADES ATRACTIVAS?

El paso final de la evaluación del ambiente competitivo y de la industria es emplear el análisis procedente de las respuestas a las preguntas 1 a 6 para decidir si la industria ofrece una buena posibilidad de utilidades atractivas. Los factores importantes en los cuales basar esta conclusión son:

- Potencial de crecimiento de la industria.
- Si las fuerzas competitivas intensas agotan la rentabilidad de la industria a niveles inferiores al promedio.
- Si la rentabilidad se verá o no favorecida por los impulsores de cambios prevalecientes en la industria (es decir, si el potencial de crecimiento de la industria y de la competencia parecen evolucionar hacia un crecimiento más fuerte o más débil).
- Si la compañía ocupa una posición de mercado más fuerte que los rivales (más capaz de resistir las fuerzas competitivas negativas), y si es probable que cambie en el curso de las interacciones competitivas.
- Si la estrategia de la empresa aborda bien los factores claves de éxito de la industria.

Como proposición general, si una compañía concluye que sus perspectivas generales de rentabilidad superan al promedio de la industria, el ambiente de esa industria es básicamente atractivo (*para esa compañía*); si son inferiores al promedio, las condiciones no son atractivas (*para esa compañía*). Sin embargo, es un error pensar que una industria particular es por igual atractiva o no para todos sus participantes, presentes o potenciales.<sup>24</sup> El atractivo es relativo, no absoluto, y las conclusiones en uno u otro sentido deben provenir de la perspectiva de una empresa en particular. Por ejemplo, un competidor en una posición favorable puede ver una amplia oportunidad para aprovechar las vulnerabilidades de rivales más débiles aunque las condiciones de la industria parezcan desalentadoras; e incluso si una industria ofrece potencial de crecimiento y rentabilidad, un competidor débil (que puede ser parte de un grupo estratégico con posición desfavorable) quizá concluya que tener que combatir cuesta arriba contra rivales mucho más fuertes arroja pocas esperanzas de éxito en el mercado o un buen rendimiento sobre la inversión. De modo similar, las industrias atractivas para sus participantes tal vez no lo sean para los externos por la dificultad de enfrentarse a los líderes actuales con sus recursos y competencias particulares, o porque tienen oportunidades más interesantes en otros lugares.

Cuando una empresa decide que una industria es muy atractiva y presenta buenas oportunidades, elabora un proyecto que ha de ser sólido con inversiones agresivas para aprovechar las oportunidades que ve y mejorar su posición competitiva de negocios en el largo plazo. Cuando un competidor fuerte concluye que disminuye el atractivo de una industria, puede simplemente optar por proteger su posición actual, invertir con cautela, si acaso, y buscar oportunidades en otras industrias. Una compañía competitivamente débil en una industria poco atractiva puede ver su mejor opción en ponerse a la venta, quizá para un rival.

El grado de atracción de una industria no es el mismo para todos sus participantes, presentes o potenciales.

<sup>24</sup> B. Wernerfelt y C. Montgomery, "What Is an Attractive Industry?", *Management Science* 32, núm. 10, octubre de 1986, pp. 1223-1230.



**PUNTOS CLAVE**

Pensar estratégicamente en la situación externa de una empresa requiere responder las siguientes siete preguntas:

1. *¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento?* Las industrias difieren de forma significativa en factores como tamaño del mercado y tasa de crecimiento, alcance geográfico, etapa del ciclo de vida, cantidad y dimensiones relativas de los vendedores, capacidad de la industria y otras condiciones que describen el equilibrio de la oferta y la demanda y las oportunidades de crecimiento. Identificar las características económicas básicas y el potencial de crecimiento de una industria monta el escenario para el análisis de lo que ha de venir, pues desempeñan una función importante en la determinación del potencial de la industria para obtener utilidades atractivas.
2. *¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una?* La fortaleza de la competencia es un compuesto de cinco fuerzas: 1) presiones competitivas provenientes de la rivalidad y las maniobras de los competidores, 2) presiones competitivas asociadas con los avances de los vendedores de sustitutos, 3) presiones competitivas asociadas a la amenaza de los recién llegados al mercado, 4) presiones competitivas provenientes del poder de negociación de los proveedores y 5) presiones del poder de negociación de los compradores. La naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas asociadas a estas cinco fuerzas deben examinarse de forma individual y determinar su fuerza colectiva. No obstante, las fuerzas más intensas son las determinantes en última instancia de la fuerza de las presiones competitivas sobre la rentabilidad de la industria. Trabajar el modelo de las cinco fuerzas ayuda a quienes formulan la estrategia a precisar cómo aislar a la compañía de las fuerzas de mayor intensidad, identificar áreas atractivas de expansión, o modificar las condiciones competitivas de modo que ofrezcan una mejor perspectiva de rentabilidad.
3. *¿Qué fuerzas impulsan el cambio en la industria y qué efectos tendrán en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria?* La industria y sus condiciones competitivas cambian por una diversidad de fuerzas, algunas de las cuales proceden del macroambiente de la industria y otras que se originan dentro de la industria. Los impulsores de cambios más comunes son las variaciones de la tasa de crecimiento de largo plazo de la industria, la creciente globalización, los cambios demográficos de los compradores, los cambios tecnológicos, avances en las aplicaciones de la red, innovaciones en el producto y su marketing, la entrada o salida de empresas importantes, la difusión del conocimiento, las mejoras en la eficiencia en mercados adyacentes, la reducción de incertidumbre y riesgo de negocios, cambios de políticas gubernamentales, influencias regulatorias y evolución de los factores sociales. Una vez identificados los impulsores de cambios en una industria, la siguiente fase del análisis es determinar si actúan, individualmente o en conjunto, para añadir o restar atractivo al ambiente de la industria. ¿Hacen los impulsores del cambio que la demanda por el producto de la industria aumente o disminuya? ¿Actúan para que la competencia sea más intensa o menos intensa? ¿Generan una mayor o menor rentabilidad en la industria?
4. *¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria: quién tiene una posición sólida y quién no?* La ubicación de los grupos estratégicos es una herramienta valiosa para entender las semejanzas, diferencias, fortalezas y debilidades inherentes en las posiciones de las empresas rivales en el mercado. Los competidores en los mismos grupos estratégicos, o aledaños, son competidores cercanos, mientras que las compañías en grupos estratégicos distantes por lo general representan una amenaza menor o no inmediata. La lección de los mapas de grupos estratégicos es que algunas posiciones son más favorables que otras. La ganancia potencial de los distintos grupos estratégicos varía debido a las fortalezas y debilidades de la posición comercial de cada

grupo. A menudo, las fuerzas impulsoras y las presiones competitivas de la industria favorecen a algunos grupos estratégicos y perjudican a otros.

5. *¿Qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales?* Una exploración de los competidores lo bastante adecuada para anticipar sus acciones ayuda a una empresa a preparar contraofensivas eficaces (tal vez incluso a batirlos), y permite a los administradores tomar en cuenta las probables acciones de los competidores al diseñar el mejor curso de acción para su propia empresa. Los administradores que no estudian a los rivales se arriesgan a que sus movimientos estratégicos los tomen desprevenidos.
6. *¿Cuáles son los factores clave para el éxito futuro competitivo?* Los factores principales de éxito (FPE) de una industria son los elementos de la estrategia, atributos del producto, capacidades competitivas y resultados particulares de negocios que todos los miembros de la industria deben tener con el fin de sobrevivir y prosperar en la industria. Los FPE varían en cada industria y también pueden variar con el tiempo. No obstante, se pueden deducir en cualquier industria al responder tres preguntas básicas: 1) ¿Sobre qué base eligen los compradores del producto de la industria entre marcas competidoras de los vendedores?, 2) ¿qué recursos y capacidades competitivas debe tener una compañía para tener éxito en el mercado?, y 3) ¿qué desventajas es casi seguro que pongan a una compañía en una situación desventajosa significativa? El diagnóstico correcto de los FPE de una industria aumenta las oportunidades de una compañía para planear una estrategia sólida.
7. *¿La industria ofrece perspectivas buenas de ganancias atractivas?* El último paso en el análisis de la industria resume los resultados de las respuestas a las preguntas 1 a 6. Si las respuestas revelan que la perspectiva general de utilidades es superior al promedio en esa industria, el ambiente es básicamente atractivo *para esa compañía*; si la perspectiva de utilidades es inferior al promedio, las condiciones son poco atractivas. Lo que puede ser un ambiente atractivo para una compañía quizá sea poco atractivo desde la perspectiva de otra compañía.

Es un primer paso esencial contar con un diagnóstico claro y profundo de la situación externa de una compañía cuando se formulan estrategias que se ajusten bien a las condiciones de la industria y de la competencia. Para tener un pensamiento estratégico de vanguardia, los administradores deben saber qué preguntas hacer y qué herramientas usar para responder a estas preguntas. Por esta razón este capítulo se concentró en sugerir las preguntas adecuadas, explicar conceptos y planteamientos analíticos y señalar la clase de aspectos que se deben buscar.

## EJERCICIOS DE VERIFICACIÓN DE APRENDIZAJE

### OA 1, OA 2

1. Prepare un análisis breve de la industria de bocadillos con la información de los sitios web de la asociación de la industria. Con base en esa información, trace un diagrama de las cinco fuerzas para esta industria y analice brevemente la naturaleza y solidez de cada una de las cinco fuerzas competitivas. ¿Qué factores impulsan el cambio en esta industria?

### OA 1, OA 3

2. Con base en el mapa de grupos estratégicos de la cápsula ilustrativa 3.1, ¿cuáles son los competidores más cercanos de Nordstrom? ¿Cuáles son los dos grupos estratégicos entre los cuales es más intensa la competencia? ¿Por qué cree usted que ninguna cadena minorista está en la esquina superior derecha del mapa? ¿Qué empresa/grupo estratégico enfrenta la competencia más débil de los miembros de otros grupos estratégicos?

**OA 1, OA 4**

3. Con su conocimiento como consumidor de bocadillos y su análisis de las cinco fuerzas de la industria (de la pregunta 1), describa los factores clave de éxito en esa industria. Su lista deberá contener no más de seis FPE. Al elaborar su lista, es importante que distinga entre factores cruciales para el éxito de *cualquier* empresa de la industria y factores que pertenecen sólo a compañías específicas.

**EJERCICIOS DE SIMULACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES****OA 1**

1. ¿Cuál de las cinco fuerzas competitivas crea las mayores presiones competitivas para su empresa?
2. ¿Cuáles son las “armas competitivas” de que disponen las empresas rivales de su industria para obtener ventas y aumentar su participación de mercado? Consulte la tabla 3.2 para identificar posibles tácticas competitivas. (Tal vez se le ocurran otras).
3. ¿Cuáles son los factores que afectan la intensidad de la rivalidad en la industria en la que compite su empresa? Consulte la figura 3.4 y el análisis que la acompaña para destacar los factores específicos que más afectan la intensidad competitiva. ¿Caracterizaría la rivalidad entre las empresas de su industria como brutal, fuerte, moderada o relativamente débil? ¿Por qué?

**OA 2**

4. ¿Hay factores impulsores de cambios en la industria en la que compite su empresa? ¿Qué impacto tendrán estos impulsores de cambios? ¿Cómo alterarán la demanda o la oferta? ¿Provocarán que la competencia sea más intensa o menos intensa? ¿Contribuirán a aumentar o a reducir los márgenes de utilidades? Liste al menos dos acciones que su empresa deba considerar tomando en cuenta cualquier impacto negativo de los factores impulsores de cambios.

**OA 3**

5. Trace un mapa de grupos estratégicos para mostrar las posiciones de mercado de las empresas de su industria. ¿Qué empresas cree que ocupan la posición más atractiva del mapa? ¿Qué compañías tienen la posición más débil? ¿Qué empresas cree que es más probable que se desplacen a otra posición en el mapa estratégico de grupo?

**OA 4**

6. ¿Qué factores consideraría clave para ser un competidor exitoso en su industria? Liste al menos tres.



## CAPÍTULO 4

# EVALUAR LOS RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA

Antes de que los ejecutivos diseñen una nueva estrategia, deben tener una comprensión común de la posición actual de la compañía.

—W. Chan Kim y Renée Mauborgne  
*Consultores y profesores del INSEAD*

Las empresas tienen éxito en el largo plazo en un mercado competitivo porque hacen determinadas cosas que sus clientes valoran más que las que hacen sus competidores.

—Robert Hayes, Gary Pisano y David Upton  
*Profesores de la Harvard Business School*

Hay que aprender a tratar a las personas como recurso [...] no hay que cuestionar cuánto cuestan, sino cuánto rinden, cuánto producen.

—Peter F. Drucker  
*Analista de negocios y asesor directivo*

Sólo las empresas capaces de construir de forma continua nuevos activos estratégicos más rápido y más baratos que sus competidores ganarán rendimientos superiores en el largo plazo.

—C. C. Markides y P. J. Williamson  
*Profesores de la London Business School y consultores*

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- OA 1** Aprender a determinar la buena operación de la estrategia de una empresa.
- OA 2** Entender por qué los recursos y capacidades de una compañía son básicos para su planteamiento estratégico y cómo evaluar su potencial para obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales.
- OA 3** Descubrir cómo evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa frente a las oportunidades de mercado y amenazas externas.
- OA 4** Comprender la manera en que las actividades de la cadena de valor afectan la estructura de costos, el grado de diferenciación y la ventaja competitiva de la empresa.
- OA 5** Aprender de qué manera una evaluación exhaustiva de la situación competitiva de una empresa puede ayudar a los administradores a tomar decisiones importantes sobre los siguientes movimientos estratégicos.

**E**n el capítulo 3 describimos cómo usar las herramientas de análisis de la industria para evaluar el potencial de utilidades y los factores clave de éxito del ambiente externo de una empresa. A partir de lo anterior se ajusta la estrategia de la empresa según su situación externa. En este capítulo analizaremos las técnicas de evaluación de la situación interna de la compañía, como el conjunto de sus recursos y capacidades, y las actividades que desempeña a lo largo de su cadena de valor. El análisis interno permite a los administradores determinar si su estrategia cuenta con candidatos atractivos que den a la empresa una ventaja competitiva significativa frente a sus rivales. Junto con el análisis externo, facilita la comprensión de cómo reubicar una empresa para aprovechar nuevas oportunidades y enfrentar las amenazas competitivas que surjan. El foco de atención analítico se centrará en seis preguntas:

1. ¿Qué tan bien funciona la estrategia actual de la empresa?
2. ¿Cuáles son los recursos y capacidades con mayor importancia competitiva de la empresa?
3. ¿Es capaz la empresa de aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado y superar las amenazas externas a su bienestar externo?
4. ¿Los precios y costos de la empresa son competitivos respecto de los rivales clave y tiene una propuesta de valor atractiva para el cliente?
5. ¿Competitivamente la empresa es más fuerte o más débil que sus principales rivales?
6. ¿Qué asuntos y problemas estratégicos merecen la mayor atención por parte de la administración?

En la búsqueda de respuestas a estas preguntas, utilizaremos cinco herramientas analíticas: análisis de recursos y capacidades, análisis FODA, análisis de la cadena de valor, *benchmarking* o puntos de referencia, y evaluación de la fortaleza competitiva. Las cinco técnicas son valiosas para revelar la competitividad de una empresa y para ayudar a sus directivos a que ajusten su estrategia a las circunstancias propias de su compañía.

## PREGUNTA 1: ¿QUÉ TAN BIEN FUNCIONA LA ESTRATEGIA ACTUAL DE LA EMPRESA?

### OA 1

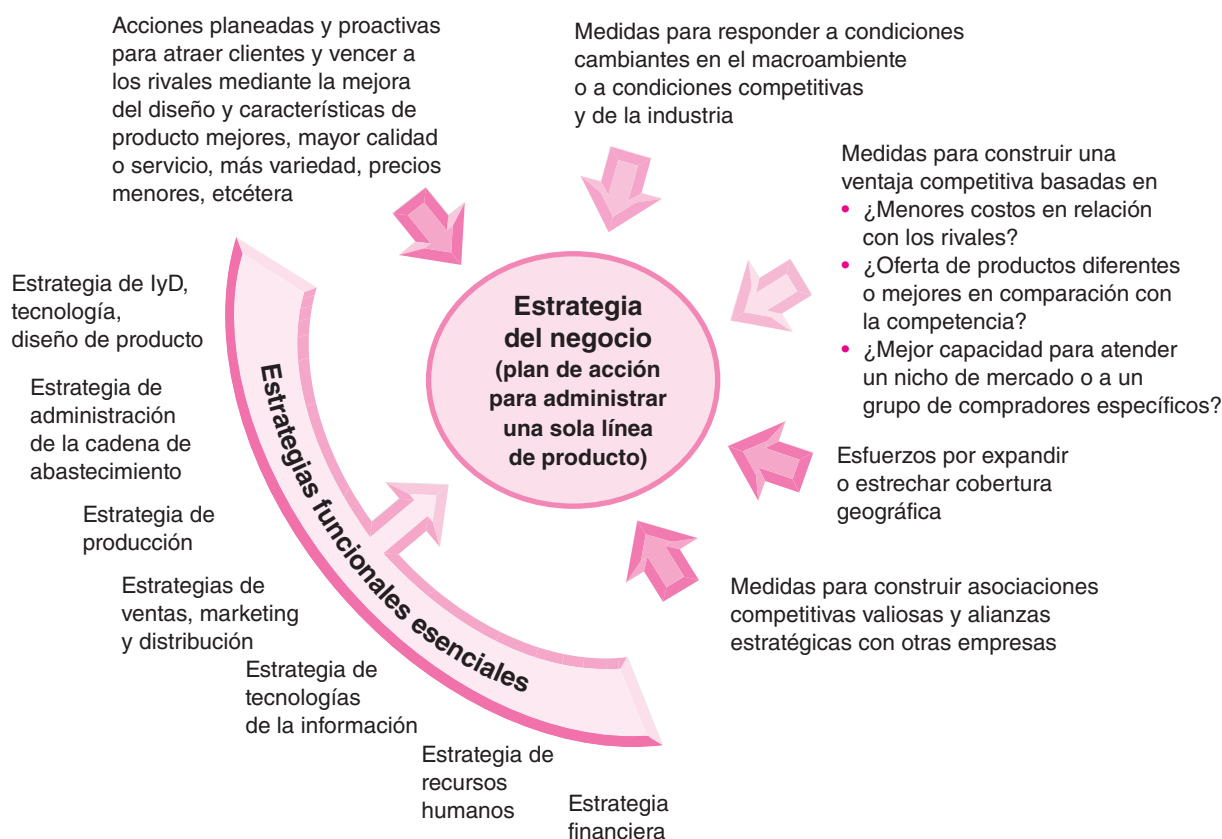
Aprender a determinar la buena operación de la estrategia de una empresa.

Al evaluar el funcionamiento de la estrategia actual, el administrador debe empezar por ver con claridad lo que implica la estrategia. En la figura 4.1 se presentan los componentes fundamentales de la estrategia de una empresa con un solo giro comercial. Lo primero por examinar es el planteamiento competitivo: ¿Qué acciones recientes emprendió la empresa para atraer clientes y mejorar su posición de mercado; por ejemplo, bajó precios, mejoró el diseño de su producto, agregó nuevas características, aumentó la publicidad, entró en un nuevo mercado geográfico (nacional o extranjero) o se fusionó con un competidor? ¿La empresa se esfuerza por obtener una ventaja competitiva mediante costos bajos o una diferenciación u oferta atractiva de su producto? ¿Se dedica a atender a un amplio espectro de clientes o a un nicho pequeño de mercado? Las estrategias funcionales de la empresa en IyD, producción, marketing, finanzas, recursos humanos, tecnología de la información, etc., también caracterizan la estrategia de la compañía, así como toda acción que establezca alianzas o sociedades competitivamente valiosas con otras empresas.

Los dos mejores indicadores del buen funcionamiento de la estrategia son 1) si la empresa alcanza sus objetivos financieros y estratégicos declarados y 2) si es un actor superior al promedio en la industria. Las caídas persistentes en el incumplimiento de las metas de desempeño y un rendimiento débil en relación con los rivales son señales de advertencia confiables de que la compañía padece de una estrategia débil o bien padece de una ejecución deficiente de la estrategia, o de ambas. Otros indicadores del funcionamiento de la estrategia son:

- Si las ventas de la empresa crecen más rápido, más lento o aproximadamente al mismo ritmo del mercado en su conjunto, lo que genera un aumento, disminución o conservación de la participación de mercado.
- Si la empresa adquiere nuevos clientes con una tasa atractiva y retiene a los actuales.
- Si los márgenes de ganancia aumentan o disminuyen, y cómo se comparan con los de las empresas rivales.
- Las tendencias de las utilidades netas y los rendimientos sobre la inversión de la empresa, y cómo se comparan con las de otras empresas de la industria.
- Si la fortaleza financiera total de la empresa y su clasificación de crédito mejoran o empeoran.
- Qué opinan los accionistas sobre la empresa con base en las tendencias de su precio accionario y valor bursátil (en relación con las tendencias del precio de las acciones de otras empresas del ramo).
- Si la imagen y reputación de la compañía con sus clientes mejoran o se deterioran.
- Cómo se compara la empresa con sus rivales en lo referente a tecnología, innovación de producto, servicio al cliente, calidad del producto, tiempos de entrega, precio, rapidez para colocar en el mercado productos nuevos y otros factores pertinentes en los cuales los clientes basen su elección de marca.
- Si mejoran, permanecen igual o se deterioran las mediciones clave de desempeño operativo (como días de inventario, productividad laboral, costo unitario, tasa de productos defectuosos, tasa de desperdicio, precisión de pedidos, tiempos de entrega y costos de garantías).

**Figura 4.1** Identificación de los componentes de la estrategia de una empresa con un solo giro comercial



Mientras más fuerte sea el desempeño general de la empresa, menos probable será que necesite cambios radicales en su estrategia. Mientras más débiles sean su desempeño financiero y su posición en el mercado, más cuestionamiento necesitará su estrategia actual. Un desempeño débil casi siempre es una señal de una estrategia débil, una ejecución mediocre, o de ambas.

La evaluación del buen funcionamiento de una empresa debe abarcar determinaciones cuantitativas y cualitativas. En la tabla 4.1 se ofrece una compilación de las razones financieras más comunes para evaluar el desempeño financiero y la fortaleza del balance general de una empresa.

Mientras más fuerte sean el desempeño financiero y la posición en el mercado de una empresa, es más probable que cuente con una estrategia bien concebida y ejecutada.

## PREGUNTA 2: ¿CUÁLES SON LOS RECURSOS Y CAPACIDADES CON MAYOR IMPORTANCIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA?

Aparte de que la estrategia funcione bien, es importante que los administradores entiendan las razones de ello; sin duda, esto es indispensable si se necesita cambiar la estrategia. Sin embargo, aunque la estrategia funcione bien, comprenderla ayuda a los administradores a apoyar una estrategia fructífera y evitar errores costosos. Cuán bien opere una estrategia

**Tabla 4.1 Tasas financieras básicas: cómo calcularlas y qué significan**

Razón	Cómo se calcula	Qué muestra
<b>Razones de rentabilidad</b>		
<b>1. Margen de utilidad bruta</b>	$\frac{\text{Ingresos} - \text{costo de bienes vendidos}}{\text{Ingresos}}$	Muestra el porcentaje de ingresos disponibles para cubrir los gastos de operación y obtener una ganancia; mientras más alta sea es mejor, y la tendencia debe ser ascendente.
<b>2. Margen de utilidad operativa (o rendimiento sobre ventas)</b>	$\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos de operación}}{\text{Ingresos}}$ o $\frac{\text{Ingresos de operación}}{\text{Ingresos}}$	Muestra cuánto se gana por cada dólar (o unidad monetaria en que opere la empresa) que haya entrado por ventas antes de pagar los cargos por intereses e impuestos sobre los ingresos. Las ganancias antes de interés e impuestos se conocen como EBIT ( <i>earnings before interest and taxes</i> ) en la contabilidad; mientras mayores sean es mejor, y la tendencia debe ser ascendente.
<b>3. Margen de utilidad neta (o rendimiento neto sobre ventas)</b>	$\frac{\text{Ganancias después de impuestos}}{\text{Ingresos}}$	Muestra las ganancias después de impuestos por cada dólar (o unidad monetaria en que opere la empresa) de ventas; mientras más altas sean, mejor, y la tendencia debe ser ascendente.
<b>4. Rendimiento sobre activos totales</b>	$\frac{\text{Ganancias después de impuestos} + \text{interés}}{\text{Activos totales}}$	Es una medida del rendimiento sobre la inversión total de la empresa. Se suma el interés a las ganancias después de impuestos para formar el numerador, pues los activos totales son financiados por los acreedores y los accionistas; mientras más alta, mejor, y la tendencia debe ser ascendente.
<b>5. Rendimiento sobre el capital de los accionistas</b>	$\frac{\text{Ganancias después de impuestos}}{\text{Capital total de los accionistas}}$	Muestra el rendimiento que obtienen los accionistas sobre su inversión en la empresa. El promedio es un rendimiento de 12 a 15%, y la tendencia debe ser ascendente.
<b>6. Rendimiento sobre el capital invertido</b>	$\frac{\text{Ganancias después de impuestos}}{\text{Deuda a largo plazo} + \text{capital total}}$	Muestra la eficacia con que una empresa emplea el capital monetario invertido en sus operaciones y los rendimientos de dichas inversiones; mientras mayor sea es mejor, y la tendencia debe ser ascendente.
<b>7. Ganancias por acción</b>	$\frac{\text{Ganancias después de impuestos}}{\text{Cantidad de acciones comunes en circulación}}$	Muestra la ganancia por acción común en circulación. La tendencia debe ser ascendente, y mientras mayor sea el porcentaje anual de ganancias es mejor.
<b>Razones de liquidez</b>		
<b>1. Tasa actual</b>	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Muestra cuánta capacidad de pago tiene una empresa en relación con sus pasivos corrientes mediante activos convertibles en efectivo en un plazo cercano. La proporción definitivamente debe ser superior a 1.0; las superiores a 2.0 o más son aún mejores.
<b>2. Capital de trabajo</b>	$\text{Activos circulantes} - \text{Pasivos circulantes}$	Revela el efectivo disponible para las operaciones cotidianas. Las cantidades mayores son mejores porque la empresa dispone de más fondos internos para 1) pagar sus pasivos corrientes de forma oportuna y 2) financiar su expansión de inventario y las cuentas por cobrar adicionales, así como realizar una base más grande de operaciones sin recurrir a préstamos ni a capital accionario.

(continúa)

**Tabla 4.1** (Continuación)

Razón	Cómo se calcula	Qué muestra
<b>Razones de apalancamiento financiero</b>		
<b>1. Razón deuda-activos</b>	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$	Mide el grado en que se emplean los fondos de préstamo para financiar las operaciones de la empresa. Las fracciones o proporciones menores son mejores; las fracciones elevadas indican un exceso de uso de deuda y un mayor riesgo de quiebra.
<b>2. Razón deuda a largo plazo-capital</b>	$\frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Deuda a largo plazo} + \text{capital total de los accionistas}}$	Es una medida importante de la capacidad de crédito y de fortaleza financiera reflejada en el balance general. Indica el porcentaje de inversión de capital que financian los acreedores y tenedores de bonos. Una razón inferior a 0.25 suele ser preferible porque el dinero que invirtieron los accionistas representa 75% o más del capital total de la empresa. Mientras menor sea esta razón, mayor será la capacidad para pedir prestados más fondos. Una razón deuda-capital superior a 0.50 y, sin duda, superior a 0.75 indica una gran dependencia, y quizás excesiva, en la deuda, menor capacidad de crédito y menor fuerza en el balance general.
<b>3. Razón deuda-capital accionario</b>	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital total de los accionistas}}$	Por lo general, debe ser inferior a 1.0. Las proporciones mayores (en especial superiores a 1.0) revelan un endeudamiento excesivo, menor capacidad de crédito y un balance general más débil.
<b>4. Razón deuda a largo plazo-capital accionario</b>	$\frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Capital total de los accionistas}}$	Muestra el equilibrio entre deuda y capital accionario en la estructura de capital de <i>largo plazo</i> de la empresa. Las razones bajas indican una mayor capacidad de pedir prestados fondos si es necesario.
<b>5. Razón de cobertura de intereses</b>	$\frac{\text{Ingreso operativo}}{\text{Gastos de intereses}}$	Mide la capacidad de pagar intereses anuales. Los prestamistas suelen insistir en una razón mínima de 2.0, pero las superiores a 3.0 indican una mayor capacidad de crédito.
<b>Razones de actividad</b>		
<b>1. Días de inventario</b>	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de bienes vendidos} \div 365}$	Mide la eficiencia del control del inventario. Por lo general, menos días de inventario es mejor.
<b>2. Rotación de inventario</b>	$\frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$	Mide las rotaciones anuales del inventario. Mientras más alta sea la proporción, mejor.
<b>3. Periodo de cobranza promedio</b>	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas totales} \div 365}$ o $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas diarias}}$	Indica el lapso promedio que debe esperar la empresa entre realizar una venta y recibir un pago en efectivo. Es mejor un tiempo menor de recuperación.
<b>Otras medidas importantes del desempeño financiero</b>		
<b>1. Rendimiento de los dividendos sobre las acciones comunes</b>	$\frac{\text{Dividendos anuales por acción}}{\text{Precio actual de la acción en el mercado}}$	Mide el rendimiento que reciben los accionistas en forma de dividendos.

(continúa)



Tabla 4.1 (Continuación)

Razón	Cómo se calcula	Qué muestra
2. Razón precio-ganancias	$\frac{\text{Precio de la acción actual en el mercado}}{\text{Utilidades}}$	Una razón de precio/ganancia mayor a 20 indica una sólida confianza del inversionista en las perspectivas y crecimiento de ganancias de una empresa; las compañías cuyas ganancias futuras estén en riesgo o tengan la probabilidad de crecer con lentitud por lo general tienen proporciones inferiores a 12.
3. Razón de pago de dividendos	$\frac{\text{Dividendos anuales por acción}}{\text{Utilidades}}$	Indica el porcentaje de ganancias después de impuestos pagadas como dividendos.
4. Flujo de efectivo interno	Ganancias después de impuestos + Depreciación	Es un cálculo rápido y aproximado del efectivo que genera una empresa después de pagar gastos de operación, intereses e impuestos. Estas cantidades sirven para los pagos de dividendos o cubrir los gastos de financiamiento del capital.
5. Flujo de efectivo libre	Ganancias después de impuestos + Depreciación – Gastos de capital – Dividendos	Es un cálculo rápido y aproximado del efectivo que genera una empresa después de pagar sus gastos de operación, intereses, impuestos, dividendos y reinversiones deseables en el negocio. Mientras mayor sea el flujo de efectivo libre, mayor es la capacidad de financiar internamente nuevas iniciativas estratégicas, recuperar deuda, hacer nuevas adquisiciones, recuperar acciones o aumentar pagos de dividendos.

CONCEPTO BÁSICO

Los recursos y capacidades de una empresa representan sus **activos competitivos** y son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado.

OA 2

Entender por qué los recursos y capacidades de una compañía son básicos para su planeamiento estratégico y cómo evaluar su potencial para obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales.

depende en gran medida de las fortalezas y debilidades de una empresa en relación con sus recursos y capacidades. Los recursos y capacidades son **activos competitivos** y determinan si su fuerza competitiva en el mercado será impresionantemente sólida o decepcionantemente débil. Las empresas con activos competitivos mínimos o sólo comunes casi siempre quedan relegadas a las últimas posiciones del mercado.

El **análisis de recursos y capacidades** ofrece a los administradores una herramienta poderosa para calibrar los activos competitivos de la empresa y determinar si pueden sentar las bases necesarias para el éxito competitivo en el mercado. Este proceso consta de dos pasos. El primero es que los administradores identifiquen los recursos y capacidades de la empresa de modo que tengan una mejor idea de en qué deben trabajar al diseñar la estrategia competitiva. El segundo paso es examinar los recursos y capacidades de manera más estrecha para determinar cuáles de ellos son los más valiosos competitivamente y determinar si los mejores pueden contribuir a que la empresa obtenga una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales.<sup>1</sup> Este paso implica aplicar las *cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso*.

<sup>1</sup> En años recientes se realizó considerable investigación relacionada con el papel que desempeñan los recursos y capacidades competitivas de una empresa para determinar su competitividad, moldear su estrategia y afectar su rentabilidad. Tras el artículo pionero de Birger Wernerfelt, “A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal* 5, núm. 5, septiembre-octubre de 1984, pp. 171-180, los hallazgos y conclusiones se fusionaron en lo que hoy se conoce como *panorámica de recursos de la empresa*. Otras contribuciones muy importantes son las de Jay Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management* 17, núm. 1, 1991, pp. 99-120; Margaret A. Peteraf, “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal* 14, núm. 3, marzo de 1993, pp. 179-191; y Birger Wernerfelt, “The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After”, *Strategic Management Journal* 16, núm. 3, marzo de 1995, pp. 171-174. Un panorama completo de la visión de los recursos de las empresas, en su forma más actual, se presenta en Jay B. Barney y Delwyn N. Clark, *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Nueva York, Oxford University Press, 2007.

## Identificar los recursos y capacidades de la empresa

Los recursos y capacidades de una empresa son los bloques fundamentales de su estrategia competitiva; al planear la estrategia, es esencial que los administradores sean capaces de reconocer un recurso o una capacidad organizacional por lo que es, y saber cómo aprovechar todo el conjunto de recursos y capacidades de la empresa.

Para hacerlo bien, los administradores y estrategas necesitan comenzar con una comprensión básica del significado de estos términos. Explicado de manera breve, un **recurso** es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee. Las empresas disponen de muchos tipos de recursos que varían no sólo en su clase, sino también en calidad; algunos tienen mejor calidad que otros, y otros tienen más valor competitivo, con mayor potencial de dar a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales. Por ejemplo, una marca es un recurso, como lo es un equipo de IyD; algunas marcas como Coca-Cola y Kleenex son muy conocidas, con valor perdurable, mientras otras tienen un poco más de reconocimiento que los productos genéricos. De modo semejante, algunos equipos de IyD son mucho más innovadores y productivos que otros debido al talento sobresaliente de sus miembros, su composición y su química.

Una **capacidad** es la habilidad de una empresa de desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente. Varían de forma, calidad e importancia competitiva y algunas de ellas tienen mayor valor competitivo que otras. Las capacidades de innovación de producto de Apple se reconocen ampliamente por ser muy superiores a las de sus competidores; Nordstrom se conoce por sus capacidades superiores de incentivos gerenciales; PepsiCo se distingue por sus capacidades de marketing y manejo de marca.

**El análisis de recursos y capacidades** es una herramienta poderosa para calibrar los activos competitivos de una empresa y determinar si pueden apoyar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales.

### CONCEPTO BÁSICO

Un **recurso** es un activo competitivo que una empresa controla o posee; una **capacidad** es la habilidad de una empresa de desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente.

**Tipos de recursos empresariales** Una manera útil de identificar los recursos de una compañía es buscarlas por categorías, como se ve en la tabla 4.2. En un sentido amplio, los recursos se dividen en dos categorías principales: recursos **tangibles** e **intangibles**. Si bien los *recursos humanos* constituyen una de las partes más importantes de la base de recursos de una empresa, los incluimos en la categoría intangible para destacar el papel que desempeñan las habilidades, talentos y conocimientos de los recursos humanos de una compañía.

**Tabla 4.2 Tipos de recursos de la empresa**

Recursos tangibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recursos físicos:</b> Derechos de propiedad o acceso a recursos naturales (como depósitos minerales); plantas de manufactura, equipos o instalaciones de distribución muy avanzados; predios y terrenos; ubicaciones de tiendas, fábricas o centros de distribución, como el modelo general de sus ubicaciones físicas</li> <li>• <b>Recursos financieros:</b> Efectivo y equivalentes de efectivo; valores negociables; otros activos financieros, como la capacidad de endeudamiento de la empresa (como se indique en sus estados financieros y su calificación crediticia)</li> <li>• <b>Activos tecnológicos:</b> Patentes, derechos de autor y secretos comerciales; tecnología de producción, inventarios de otras tecnologías y procesos tecnológicos</li> <li>• <b>Recursos organizacionales:</b> Sistemas de tecnología de la información y comunicación (servidores, estaciones de trabajo, etc.); otros sistemas de planeación, coordinación y control: diseño organizacional y estructura de presentación de informes de la empresa</li> </ul>
Recursos intangibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Activos humanos y capital intelectual:</b> Experiencia, aprendizaje acumulado y conocimientos tácitos de los empleados; educación, capital intelectual y conocimientos técnicos de equipos especializados y grupos de trabajo; conocimientos de personal clave respecto de funciones del negocio importantes (p. ej., habilidad para mantener bajos los costos operativos, mejorar la calidad del producto y ofrecer servicio al cliente); talento directivo; creatividad e innovación de algunos miembros del personal</li> <li>• <b>Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación:</b> Nombres de marca, marcas registradas, imagen del producto, lealtad y disposición del cliente; imagen de la empresa, reputación en cuanto a calidad, servicio y confiabilidad; reputación con proveedores y socios respecto a tratos justos</li> </ul>

(continúa)

**Tabla 4.2** (Continuación)

Recursos intangibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Relaciones</i>: Alianzas o sociedades en coinversión que den acceso a tecnologías, técnicas especializadas o mercados geográficos; asociaciones con proveedores que reduzcan costos y/o mejoren la calidad y desempeño del producto; redes de distribuidores; confianza establecida con socios diversos</li> <li>• <i>Cultura y sistema de incentivos de la empresa</i>: Normas de conducta, principios del negocio y convicciones arraigadas en la empresa; apego del personal a los ideales de la compañía; sistema de compensaciones y grado de motivación del personal</li> </ul>

Los recursos tangibles son los que se identifican con mayor facilidad, pues son cuantificables y se pueden tocar. Es obvio que hay varios tipos de *recursos físicos*, como instalaciones de manufactura y recursos minerales, pero también entran los *recursos financieros, tecnológicos y organizacionales* de una empresa, como sus sistemas de comunicación y control.

Es más difícil determinar los recursos intangibles, pero a menudo se encuentran entre los activos competitivos más importantes de una compañía. Abarcan varias clases de *activos humanos y capital intelectual*, así como las *marcas, imagen y activos de reputación*. Aunque los recursos intangibles no tienen una existencia física en sí, con frecuencia se encuentran imbuidas en algo material. Así, los recursos de habilidades y conocimientos de una empresa se manifiestan en sus administradores y empleados; la marca de una empresa, en su logo o en la etiqueta de sus productos. Otras clases importantes de recursos intangibles son las *relaciones* de una empresa con sus proveedores, compradores o socios de diverso tipo, así como su *cultura y sistema de incentivos*. En la tabla 4.2 se presenta una lista más detallada de las clases de recursos tangibles e intangibles.

Una lista de los recursos de una empresa por categorías evita que los administradores dejen pasar inadvertidamente algunos recursos que tal vez revistan importancia estratégica. En ocasiones puede ser difícil decidir con exactitud cómo categorizar ciertos tipos de recursos. Por ejemplo, recursos como la experiencia especializada de un grupo de trabajo en desarrollar productos innovadores puede considerarse un activo tecnológico o humano, o de capital intelectual y activos de conocimientos; la ética y motivaciones laborales del personal de una empresa pueden incluirse en los activos humanos o en su cultura y sistema de incentivos. Al respecto, es importante recordar que *lo importante no es la precisión con que se categorice un recurso, sino que todos los tipos de recursos de una empresa se incluyan en el inventario*. El propósito final de las categorías para identificar los recursos de una empresa es asegurar que ninguno quede olvidado al calibrar sus activos competitivos.

**Identificar capacidades** Las capacidades organizacionales son entidades más complejas que los recursos; en realidad, se forman a partir del uso de los recursos y aprovechan cierta combinación de los recursos de la empresa conforme se usan.<sup>2</sup> Virtualmente todas las capacidades organizacionales se basan en *conocimientos que residen en la gente y en el capital intelectual o en los procesos y sistemas organizacionales de la empresa, los cuales incorporan conocimiento tácito*. Por ejemplo, las capacidades de manejo de marca de General Mill recurren al conocimiento de los administradores de marca de la empresa, a la experiencia de su departamento de marketing y a las relaciones con los distribuidores, pues la construcción de marca es una actividad cooperativa que requiere apoyo de los minoristas. La capacidad de diseño de videojuegos por la cual se conoce a Electronic Arts se deriva de la creatividad y pericia tecnológica de sus muy talentosos desarrolladores de juegos, de la cultura de creatividad de la compañía y de un sistema de compensaciones que recompensa con generosidad a los desarrolladores talentosos por crear los juegos de video más solicitados.

Por su complejidad, es más difícil categorizar las capacidades que los recursos y también, como resultado, obtenerlas. Sin embargo, hay dos formas de sistematizar el proceso de descubrir e identificar las capacidades de una empresa. El primer método parte de una

<sup>2</sup> Hay una explicación más detallada de la relación entre recursos y capacidades en R. Amit y P. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal* 14, 1993, pp. 33-46.

lista completa de los recursos de la empresa. Como las capacidades se elaboran de los recursos y los emplean cuando se ejercen, los recursos constituyen un conjunto sólido de claves sobre las clases de capacidades que es probable que la empresa haya acumulado. Este planteamiento tan sólo implica ver los recursos de la empresa y considerar si se elaboraron capacidades relacionadas (y en qué medida). Así, por ejemplo, una flotilla de camiones, la tecnología más avanzada de rastreo por radio frecuencia y una serie de centros automatizados de distribución pueden indicar capacidades complejas en logística y distribución. Los equipos de IyD compuestos de científicos de primera línea con experiencia en genómica pueden sugerir capacidades organizacionales para diseñar nuevas terapias genéticas o en biotecnología de manera más general.

El segundo método para identificar capacidades adopta un planteamiento funcional. Muchas capacidades se relacionan con funciones muy específicas, las cuales recurren a un grupo limitado de recursos y suelen implicar a un solo departamento o unidad organizacional. Las capacidades en soldadura por inyección, fundición continua o sellado de metal tienen que ver con la fabricación; las capacidades de ventas directas, precios de promoción o marketing con bases de datos se conectan con las funciones de ventas y marketing; las capacidades en investigación básica, innovación estratégica o desarrollo de productos se vinculan con la función de IyD. Este planteamiento requiere que los administradores investiguen las diversas funciones que lleva a cabo su empresa para hallar las diversas capacidades asociadas a cada función.

Un problema con este segundo método es que muchas de las capacidades más importantes de las empresas son de naturaleza *multifuncional*. Las capacidades multifuncionales recurren a varias clases de recursos y suelen ser multidisciplinarias; surgen de la colaboración eficaz entre personas de varios campos y unidades organizacionales. Un ejemplo es la capacidad de innovación continua y acelerada de productos que resultan de agrupar el trabajo de equipos con experiencia en investigación de mercado, IyD, diseño e ingeniería de productos nuevos, fabricación avanzada y pruebas de mercado. Las capacidades multifuncionales y otras igual de complejas que implican numerosos activos competitivos vinculados y bien integrados se denominan en ocasiones **grupos de recursos**. Aunque no es tan fácil categorizar estos grupos como otros tipos de bienes y capacidades, es posible identificarlos al buscar actividades que vinculen diversos tipos de recursos, funciones y unidades departamentales; es importante identificarlos pues pueden ser los activos competitivos más importantes. A menos que se incluyan las capacidades y grupos de recursos multifuncionales, ninguna identificación de recursos y capacidades de una empresa puede considerarse completa.

#### CONCEPTO BÁSICO

Un **grupo de recursos** es un conjunto vinculado y bien integrado de activos competitivos centrados en torno a una o más capacidades multifuncionales.

## Determinar si los recursos y capacidades de una empresa son lo bastante fuertes para generar una ventaja competitiva sustentable

Determinar la pertinencia estratégica y el poder competitivo de los recursos y capacidades de una empresa, es necesario ir más allá de la mera identificación de dichos recursos y capacidades. El segundo paso del análisis de recursos y capacidades se diseña para ver cuáles recursos y capacidades tienen valor competitivo y en qué medida apoyan la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales. Esto implica sondear el *calibre* de los activos competitivos en relación con los de los competidores.<sup>3</sup> Cuando una empresa tiene activos competitivos básicos para su estrategia, que son mejores que los de sus rivales, cuenta con una ventaja competitiva sobre ellos. Si esta ventaja demuestra ser perdurable

<sup>3</sup> Véase por ejemplo Jay B. Barney, "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive* 9, núm. 4, noviembre de 1995, pp. 49-61; Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, "Building Competitive Advantage through People", *MIT Sloan Management Review* 43, núm. 2, invierno de 2002, pp. 34-41; y Danny Miller, Russell Eisenstat y Nathaniel Foote, "Strategy from the Inside Out: Building Capability-Creating Organizations", *California Management Review* 44, núm. 3, primavera de 2002, pp. 37-54.

pese a los mejores intentos de los competidores por superarla, se dice que la empresa tiene una **ventaja competitiva sustentable**. Si bien puede ser difícil lograr ésta, es un objetivo estratégico importante porque otorga potencial para una rentabilidad atractiva y duradera.

**Las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso** El poder competitivo de un recurso o capacidad se mide según las pruebas que supere de las cuatro siguientes.<sup>4</sup> Las dos primeras determinan si un recurso o capacidad apoya una ventaja competitiva; las dos últimas, si la ventaja competitiva es sustentable frente a una competencia activa.

1. *¿Es valioso el recurso (o capacidad) competitivamente hablando?* Para tener valor competitivo, un recurso o capacidad debe ser relevante en la estrategia de la empresa, al hacerla una competidora más efectiva, capaz de aprovechar oportunidades comerciales y superar amenazas externas; a menos que el recurso contribuya a la eficacia de la estrategia, no pasa esta primera prueba. Un indicador de su eficacia es si el recurso permite fortalecer el modelo de negocios mediante una mejor propuesta de valor para el cliente o fórmula de beneficios. Las empresas no deben pensar que si hacen algo bien necesariamente tiene valor competitivo. El sistema operativo de Apple para sus computadoras de escritorio es a todas luces el mejor que existe (en comparación con Windows Vista y Windows 7), pero fracasó por completo en convertir su fuerza en el diseño de sistema operativo en un éxito competitivo en el mercado global de computadoras; representa apenas de 3 a 5% de la participación de mercado mundial.
2. *¿Es poco frecuente el recurso, los rivales carecen de él?* Los recursos y capacidades que son comunes entre las empresas y que están disponibles no son una fuente de ventajas competitivas. Todos los fabricantes de cereales de marca tienen capacidades de marketing y marcas valiosas, pues los factores de éxito básicos en la industria de cereales listos para consumir así lo exigen; son comunes. Sin embargo, la fortaleza de marca de Cheerios es poco frecuente, y otorga a General Mills una mayor participación de mercado y la oportunidad de beneficiarse de extensiones de marca, como Honey Nut Cheerios. Un recurso o capacidad se considera poco común si sólo lo poseen unas cuantas empresas en una industria o dominio competitivo específico. Así, mientras las capacidades administrativas generales son comunes en sentido estricto, son relativamente escasas en algunas regiones poco desarrolladas del mundo y ciertos dominios comerciales.

### CONCEPTO BÁSICO

Una **ventaja competitiva sustentable** es una ventaja sobre los rivales que persiste pese a sus intentos de superarla.

### CONCEPTOS BÁSICOS

La **complejidad social** y la **ambigüedad causal** son dos factores que inhiben la capacidad de los rivales de imitar los recursos y capacidades más valiosos de una empresa. La ambigüedad causal dificulta en gran medida descubrir cómo un recurso complejo contribuye a una ventaja competitiva y por ende cómo imitarlo exactamente.

3. *¿Es difícil copiar el recurso?* Si un recurso o capacidad es valioso y escaso, será competitivamente superior a recursos comparables de empresas rivales; de esta forma, es una fuente de ventajas competitivas. Mientras más difícil y costoso sea para los competidores imitarlo, más probable será que también otorgue una ventaja competitiva **sustentable**. Los recursos tienden a ser difíciles de copiar cuando son únicos (ubicación excelente, tecnología patentada, fuerza laboral inusualmente talentosa y motivada), cuando se desarrollan con el tiempo de forma difícil de imitar (una marca bien conocida, dominio de una tecnología de procesamiento compleja, una red global de distribuidores) y cuando implican desembolsos financieros u operaciones de gran escala que pocos miembros de la industria pueden emprender. La imitación también es difícil en recursos que reflejan un elevado nivel de **complejidad social** (cultura de la empresa, relaciones interpersonales entre los administradores o equipos de IyD, relaciones de confianza con los clientes o proveedores) y **ambigüedad causal**, término que denota la naturaleza inextricable de los recursos complejos, como una red de procesos intrincados que conduzca al descubrimiento de un medicamento. Los recursos y capacidades difíciles de copiar son activos competitivos importantes, que con-

<sup>4</sup> Véase Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", pp. 105-109; M. Peteraf y J. Barney, "Unraveling the Resource-Based Tangle", *Managerial and Decision Economics* 24, núm. 4, junio-julio de 2003, pp. 309-323.



tribuyen a la longevidad de la posición de mercado de una empresa y ofrecen el potencial de una rentabilidad sustentable.

4. *¿Puede eliminarse el recurso mediante diversos tipos de recursos y capacidades?, ¿se dispone de buenos sustitutos para el recurso?* Incluso los recursos y capacidades valiosos, escasos y difíciles de copiar pierden gran parte de su poder competitivo si los rivales tienen otra clase de recursos y capacidades de igual o mayor poder competitivo. Una empresa puede tener las plantas con la tecnología más avanzada y compleja disponible en la industria, pero toda ventaja de eficiencia de que goza puede nulificarse si los rivales son capaces de producir buenos productos con un costo menor al ubicar sus plantas en países donde los salarios sean relativamente bajos y se disponga de una fuerza laboral con habilidades adecuadas.

La vasta mayoría de las empresas no cuenta con muchos recursos o capacidades notables, capaces de superar estas cuatro pruebas sin esfuerzo. Casi todas las empresas cuentan con un conjunto mixto de recursos, uno o dos muy valiosos, algunos buenos, muchos de satisfactorios a mediocres. Los recursos y capacidades valiosos pasan la primera prueba. Como contribuyentes clave a la eficiencia y eficacia de la estrategia, son importantes para la competitividad de la empresa pero no garantizan una ventaja competitiva. No ofrecerán más que una paridad competitiva con los rivales.

Superar las dos primeras pruebas requiere más: recursos y capacidades no sólo valiosos, sino escasos. Es un obstáculo mucho mayor que sólo se supera con recursos y capacidades *competitivamente superiores*. Éstos son los verdaderos activos estratégicos de la compañía.<sup>5</sup> Otorgan una ventaja competitiva sobre los rivales, aunque sea sólo en el corto plazo.

Para superar las dos últimas pruebas, un recurso debe ser capaz de mantener su superioridad competitiva de cara a la competencia; además debe resistir los intentos de imitación y las acciones de los competidores de hallar recursos sustitutos de igual valía. Evaluar la disponibilidad de sustitutos es la prueba más difícil de todas, pues es más complicado reconocer sustitutos; sin embargo, la clave es buscar recursos o capacidades de otras empresas que *desempeñen la misma función* que los recursos y capacidades esenciales de la empresa.<sup>6</sup>

Muy pocas empresas tienen recursos y capacidades que superen estas pruebas, pero las que cuentan con ellos disfrutan una ventaja competitiva sustentable con un potencial de ganancias mucho mayor. Walmart es un ejemplo notable, con capacidades en logística y manejo de la cadena de suministro que superan las de sus competidores desde hace 30 años. Lincoln Electric Company, menos conocida pero no menos notable en sus logros, es líder mundial en productos de soldadura desde hace más de 100 años como resultado de su sistema único de incentivos a destajo para compensar a los trabajadores de producción y a la imbatible producción laboral y calidad de producto que su sistema promueve.

### Los recursos y capacidades de una empresa deben administrarse de manera dinámica

Ni siquiera compañías como Walmart y Lincoln Electric pueden darse el lujo de dormirse en sus laureles. Los rivales que al principio no podían replicar un recurso clave desarrollarán sustitutos cada vez mejores. Los recursos y capacidades se deprecian como otros activos si se les administra con displicencia. Un cambio ambiental también puede destruir el valor de activos estratégicos clave y transformar recursos y capacidades “de diamantes a óxido”.<sup>7</sup> Algunos recursos pierden influencia cuando se registran cambios súbitos en la tecnología, preferencias del cliente, canales de distribución u otros canales competitivos.

<sup>5</sup> Véase Amit y Schoemaker, “Strategic Assets and Organizational Rent”, para profundizar en el poder de los activos estratégicos para mejorar la rentabilidad de una empresa.

<sup>6</sup> Hay un análisis sobre la forma de reconocer recursos sustitutos poderosos en Margaret A. Peteraf y Mark E. Bergen, “Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-Based and Resource-Based Framework”, *Strategic Management Journal* 24, 2003, pp. 1027-1042.

<sup>7</sup> Véase C. Montgomery, “Of Diamonds and Rust: A New Look at Resources”, en C. Montgomery, ed., *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Boston, Kluwer Academic, 1995, pp. 251-268.



Una empresa requiere un portafolio de recursos y capacidades que evolucione con dinamismo para sostener su competitividad y contribuir a mejoras de desempeño.

### CONCEPTO BÁSICO

Una **capacidad dinámica** es la habilidad de una empresa de modificar sus recursos y capacidades existentes o crear nuevas.

Para que los recursos y capacidades de una empresa tengan valor *duradero*, deben refinarse, actualizarse y en ocasiones aumentarse continuamente con nuevas pericias. No sólo las empresas rivales se esfuerzan en afinar y recalibrar sus capacidades, sino las necesidades y expectativas de los clientes también se someten a cambios constantes. Las capacidades organizacionales se estancan a menos que se les mantenga pulidas y con filo.<sup>8</sup> Los recursos y capacidades de una empresa son mucho más competitivos cuando 1) están en sincronía con los cambios de la propia estrategia de la empresa y sus intentos por obtener una ventaja competitiva basada en recursos y 2) apoyan por completo las acciones de la empresa de atraer clientes y combatir las iniciativas recién lanzadas por los competidores para obtener mayores ventas y participación de mercado. El reto de la directiva al administrar los recursos y capacidades de su empresa de manera dinámica tiene dos elementos: atender la recalibración constante de los activos competitivos existentes y no perder de vista las oportunidades de desarrollar clases completamente nuevas de capacidades.

**El papel de las capacidades dinámicas** Las empresas conscientes de la importancia de recalibrar y mejorar sus recursos y capacidades más valiosos garantizan que estas actividades se realicen de manera continua. Al incorporar estas actividades a sus funciones administrativas de rutina, obtienen la experiencia necesaria para efectuarlas siempre bien. En ese momento, su habilidad de refrescar y renovar sus activos competitivos se convierte en una capacidad por derecho propio, una **capacidad dinámica**. Una capacidad dinámica es la habilidad de modificar o aumentar los recursos y capacidades existentes.<sup>9</sup> Esto implica la capacidad de mejorar cada vez más los recursos y capacidades existentes, como 3M mejora de continuo los recursos de IyD para impulsar su estrategia de innovación de producto. También incluye la capacidad de agregar nuevos recursos y capacidades al portafolio de activos competitivos de la empresa. Un ejemplo es la capacidad de adquisición de Pfizer, que le permitió reemplazar recursos degradados, como patentes expiradas, con capacidades en biotecnología recién adquiridas.

## PREGUNTA 3: ¿ES CAPAZ LA EMPRESA DE APROVECHAR OPORTUNIDADES COMERCIALES Y NULIFICAR AMENAZAS EXTERNAS?

### OA 3

Descubrir cómo evaluar los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a las oportunidades de mercado y amenazas externas.

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como *análisis FODA*, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos

<sup>8</sup> Hay un buen análisis de lo que sucede cuando las capacidades de una empresa se estancan y se hacen obsoletas en D. Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal* 13, verano de 1992, pp. 111-125; Montgomery, "Of Diamonds and Rust".

<sup>9</sup> El concepto de capacidades dinámicas se presentó en D. Teece, G. Pisano y A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal* 18, núm. 7, 1997, pp. 509-533. Otros contribuyentes importantes al concepto fueron K. Eisenhardt y J. Martin, "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal* 21, núms. 10-11, 2000, pp. 1105-1121; M. Zolito y S. Winter, "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science* 13, 2002, pp. 339-351; y C. Helfat et al., *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Malden, Massachusetts, Blackwell, 2007.

de una empresa, así como sus **oportunidades** y **amenazas** externas. De igual importancia, un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar.

## Identificar las fortalezas internas de una empresa

Una *fortaleza* es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad. Si bien los recursos y capacidades que superan las cuatro pruebas de ventaja competitiva sustentable se cuentan entre las mayores fortalezas de una empresa, otros tipos también deben incluirse en ellas. Una capacidad que no sea lo bastante fuerte para generar una ventaja sustentable sobre los rivales puede permitir no obstante una serie de ventajas temporales si se usa como base para entrar en un nuevo mercado o segmento de mercado. Un grupo de recursos que no iguale los de los mejores competidores aún puede permitir que una empresa compita con éxito contra los segundos lugares.

El **análisis FODA** es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro.

## Evaluar las competencias de una empresa: ¿cuáles actividades desempeña bien?

Una forma de evaluar el grado de las fortalezas de una empresa tiene que ver con su nivel de competencia en el desempeño de partes clave de su negocio, como el manejo de la cadena de suministro, IyD, producción, distribución, ventas y marketing, y servicio al cliente. ¿Qué actividades realiza bien?, ¿hay actividades que desempeña mejor que sus rivales? La habilidad de una empresa en llevar a cabo diversas facetas de sus operaciones varía de una mera competencia en desempeñar una actividad a una competencia esencial y una competencia distintiva.

Una **competencia** es una actividad interna que desempeña una empresa con habilidad; una capacidad, en otras palabras. Una **competencia esencial** es una actividad interna desempeñada de manera hábil que es *central* para la estrategia y competitividad de la empresa. Ben & Jerry's Ice Cream, subsidiaria de Unilever, tiene una competencia esencial en la creación de sabores poco comunes de helado y comercializarlos con nombres memorables, como Chunky Monkey, Chubby Hubby, Cherry Garcia, Karamel Sutra, Imagine Whirled Peace y Phish Food. Una competencia esencial es una fortaleza más valiosa desde el punto de vista de la rivalidad en el mercado que una competencia debido al papel clave de dicha actividad en la estrategia de la empresa y a su contribución a su éxito comercial y rentabilidad. A menudo, las competencias esenciales se aprovechan para crear nuevos mercados o demanda de nuevos productos, como motor de crecimiento de una empresa. 3M Corporation tiene una competencia esencial en innovación de producto; su récord de presentar nuevos productos se remonta a varias décadas, y la introducción de productos nuevos es central para la estrategia de 3M de hacer crecer su negocio.

Basar la estrategia de una empresa en su recurso competitivo más valioso y sus fortalezas de capacidad mejora la probabilidad de éxito comercial.

Una **competencia distintiva** es una actividad de valor competitivo que una empresa *desempeña mejor que sus rivales*. Una competencia distintiva significa de este modo una mayor pericia que una competencia esencial. Como una competencia distintiva representa un nivel de habilidad que sus rivales no tienen, califica como *fortaleza competitivamente superior*, con potencial de ventaja competitiva. Esto es en particular válido cuando la competencia distintiva permite que una empresa ofrezca un valor notable a los clientes (en forma de menores precios, mejor desempeño de producto o servicio superior). Por ejemplo, Apple tiene una competencia distintiva en innovación de producto, como ejemplifican sus productos iPod, iPhone e iPad.

Las diferencias conceptuales entre una competencia, una competencia esencial y una competencia distintiva atienden a que no todas las fortalezas y activos competitivos de una

### CONCEPTO BÁSICO

Una **competencia** es una actividad que una empresa aprendió a desempeñar con pericia; en otras palabras, una capacidad.

empresa son iguales.<sup>10</sup> Algunas competencias tan sólo permiten la supervivencia en el mercado porque la mayoría de los rivales cuenta con ellas; de hecho carecer de una competencia o capacidad que los rivales tengan puede provocar una desventaja competitiva. Si una empresa de ropa no tiene la competencia de fabricar sus prendas de manera muy rentable, es poco probable que sobreviva debido a la naturaleza de intensa competencia de precios de la industria del vestido. Todo minorista de internet requiere una competencia esencial para diseñar un sitio web atractivo y sencillo. Las competencias esenciales son fortalezas *competitivamente* más importantes que las competencias porque son centrales para la estrategia de la empresa. Las competencias distintivas revisten una importancia competitiva aún mayor. Como una competencia distintiva es una capacidad valiosa para enfrentar y batir a los rivales que no puedan igualarla, impulsa a la empresa a un mayor éxito de mercado y rentabilidad. Así, una competencia distintiva es potencialmente el origen del éxito de una compañía a menos que otros tipos de competencias que posean los rivales la superen.

### CONCEPTO BÁSICO

Una **competencia esencial** es una actividad que desempeña una empresa con pericia y también es central para su estrategia y éxito competitivo.

### CONCEPTO BÁSICO

Una **competencia distintiva** es una actividad competitivamente importante que una empresa desempeña mejor que sus rivales; así, representa una *fortaleza interna competitivamente superior*.

### CONCEPTO BÁSICO

Las **fortalezas** de una empresa representan activos competitivos; sus **debilidades** son fallas que constituyen pasivos competitivos.

## Identificar las debilidades y deficiencias competitivas de una empresa

Una **debilidad**, o *deficiencia competitiva*, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades internas de una compañía se relacionan con 1) habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio, 2) deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o 3) falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales. *Las debilidades de una empresa son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos*, que casi todas las empresas tienen de una u otra forma. Si las debilidades de recursos de una compañía la hacen competitivamente vulnerable, depende de su importancia en el mercado y de que las compensen sus fortalezas.

En la tabla 4.3 se enlistan muchos factores para considerar al compilar las fortalezas y debilidades de una empresa. Para elaborar un *balance general estratégico*, en donde las fortalezas de recursos representan *activos competitivos*, y las debilidades, *pasivos competitivos*, es pertinente ponderar las capacidades y deficiencias de una compañía. Es obvio que la condición ideal es que los activos competitivos sean mayores que sus pasivos por un amplio margen; por ejemplo, un balance de 50-50 definitivamente no es la condición deseada.

## Identificar las oportunidades comerciales de una empresa

La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una. Según las circunstancias pre-

<sup>10</sup> Hay un análisis más extenso sobre la forma de identificar y evaluar el poder competitivo de las capacidades de una empresa en David W. Birchall y George Tovstiga, "The Strategic Potential of a Firm's Knowledge Portfolio", *Journal of General Management* 25, núm. 1, otoño de 1999, pp. 1-16; y Nick Bontis, Nicola C. Dragonetti, Kristine Jacobsen y Goran Roos, "The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources", *European Management Journal* 17, núm. 4, agosto de 1999, pp. 391-401. Véase también David Teece, "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets", *California Management Review* 40, núm. 3, primavera de 1998, pp. 55-79.

valecientes, estas oportunidades son plenas o escasas, fugaces o duraderas, y varían de muy atractivas (que sin duda deben perseguirse), más o menos interesantes (crecimiento y beneficios potenciales discutibles) a no adecuadas (porque no corresponden a las fortalezas de recursos y capacidades de la compañía). En la tabla 4.3 se presenta una lista de oportunidades comerciales potenciales.

Si bien las grandes oportunidades o “de oro” aparecen con mucha frecuencia en mercados emergentes y muy cambiantes, suele ser difícil para los administradores de una empresa “adentrarse en la neblina del futuro” y notarlas mucho antes que los administradores de otras compañías.<sup>11</sup> Sin embargo, cuando la neblina levanta, las oportunidades de oro casi siempre se aprovechan con presteza, y las empresas que lo hacen por lo general son las que esperaban de manera activa, alertas con un diligente sentido de reconocimiento del mercado, y que se prepararon para capitalizar las condiciones cambiantes del mercado acumulando pacientes un arsenal de recursos competitivamente valiosos: personal talentoso, conocimientos técnicos, sociedades estratégicas y un buen caudal de efectivo para financiar acciones agresivas para cuando llegue el momento.<sup>12</sup> En mercados maduros, las oportunidades comerciales inusualmente atractivas surgen de forma esporádica, a menudo tras largos periodos de relativa calma, pero las condiciones comerciales futuras pueden ser menos inciertas, lo cual facilita su detección a los miembros de la industria.

Al evaluar las oportunidades comerciales de una empresa y clasificar su atractivo, los administradores tienen que estar conscientes de no ver toda oportunidad *de la industria* como una oportunidad *de la empresa*. No todas las compañías están equipadas con las competencias para ir con éxito tras cada oportunidad que se presente en su industria. Algunas empresas son más capaces de perseguir oportunidades particulares que otras, y unas cuantas serán dejadas muy atrás sin remedio. *Las oportunidades comerciales más pertinentes para una empresa son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ofrecen los mejores crecimiento y rentabilidad, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas.*

Una empresa hace bien al dejar pasar una oportunidad comercial particular a menos que tenga o pueda adquirir los recursos para aprovecharla.

## Identificar las amenazas externas a la rentabilidad futura de una empresa

A menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean *amenazas* para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones, etc. En la tabla 4.3 se enlistan las amenazas potenciales de la rentabilidad y posición en el mercado futuras de una empresa.

Las amenazas externas tal vez no representen más que un grado moderado de adversidad (toda empresa enfrenta algunos elementos amenazadores en el transcurso de sus negocios) o quizá sean tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía. En contadas ocasiones las sacudidas del mercado generan una amenaza de *muerte súbita* que lleva a una empresa a una crisis inmediata y a una batalla por su supervivencia. Muchas de las principales aerolíneas del mundo se sumieron en una crisis financiera sin precedente por la convergencia de factores como el ataque del 11 de septiembre de 2001, el aumento de los precios del combustible, la creciente competencia de las aerolíneas de precios bajos, los cambios de las preferencias de los viajeros hacia precios bajos en relación con

<sup>11</sup> Donald Sull, “Strategy as Active Waiting”, *Harvard Business Review* 83, núm. 9, septiembre de 2005, pp. 121-122.

<sup>12</sup> *Ibid.*, pp. 124-126.

**Tabla 4.3 Qué buscar al identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa**

Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales	Debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias y capacidades que correspondan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria</li> <li>• Condición financiera sólida; amplios recursos financieros para crecer</li> <li>• Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa</li> <li>• Base de clientes atractiva</li> <li>• Posesión de tecnología/habilidades tecnológicas superiores/patentes importantes</li> <li>• Capital intelectual superior</li> <li>• Habilidades en publicidad y promoción</li> <li>• Buena posición para negociar con proveedores o compradores</li> <li>• Capacidades de innovación de producto</li> <li>• Capacidades demostradas para mejorar los procesos de producción</li> <li>• Capacidades para un buen manejo de la cadena de abastecimiento</li> <li>• Capacidades para un buen servicio al cliente</li> <li>• Superior calidad de producto</li> <li>• Amplia cobertura geográfica y/o sólida capacidad de distribución global.</li> <li>• Alianzas/empresas conjuntas con otras organizaciones que permitan el acceso a tecnología valiosa, competencias o mercados geográficos atractivos</li> <li>• Un producto muy diferenciado al de los rivales</li> <li>• Ventajas de costos sobre los rivales</li> <li>• Competencias esenciales en _____</li> <li>• Una competencia distintiva en _____</li> <li>• Recursos difíciles de copiar y para los cuales no haya buenos sustitutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias que no se ajustan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria</li> <li>• Estar en el grupo estratégico equivocado</li> <li>• Pérdida de participación de mercado a causa de _____</li> <li>• Falta de atención a las necesidades del cliente.</li> <li>• Balance general débil, pocos recursos financieros para crecer, gran carga de deuda</li> <li>• Mayores costos unitarios generales en relación con los competidores importantes</li> <li>• Capacidades de innovación de producto débiles o sin demostrar</li> <li>• Producto/servicio con atributos mediocres o características inferiores a los de los rivales</li> <li>• Línea de productos demasiado estrecha en relación con la de los rivales</li> <li>• Marca o reputación débiles</li> <li>• Red de distribuidores más débil que la de los rivales o falta de capacidad de distribución global adecuada</li> <li>• Rezago en calidad del producto, IyD o conocimiento tecnológico</li> <li>• Profunda falta de administración</li> <li>• Capital intelectual inferior en relación con los rivales</li> <li>• Abundancia de problemas operativos internos o instalaciones obsoletas</li> <li>• Capacidad de la planta desperdiciada</li> <li>• Competencias esenciales sin el desarrollo suficiente o sin demostrar</li> <li>• Ninguna competencia distintiva ni recursos competitivamente superiores</li> <li>• Recursos fáciles de copiar para los cuales hay buenos sustitutos</li> <li>• Ningún rumbo estratégico claro</li> </ul>
Oportunidades comerciales potenciales	Amenazas externas potenciales para la rentabilidad futura de una empresa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperturas para ganar participación del mercado de los rivales</li> <li>• Aumento de la demanda del comprador para el producto de la industria</li> <li>• Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales</li> <li>• Expansión a nuevos mercados geográficos</li> <li>• Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente</li> <li>• Usar las habilidades o conocimientos tecnológicos de la empresa para obtener nuevas líneas de productos o negocios</li> <li>• Ventas por internet</li> <li>• Integración en las primeras o últimas etapas de la producción</li> <li>• Barreras comerciales en descenso en mercados extranjeros atractivos</li> <li>• Adquisición de empresas o firmas rivales con experiencia tecnológica o capacidades atractivas</li> <li>• Establecer alianzas o empresas conjuntas para expandir la cobertura comercial o impulsar la capacidad competitiva</li> <li>• Aperturas para explotar nuevas tecnologías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria; tal vez presione los márgenes de ganancia</li> <li>• Descensos del crecimiento del mercado</li> <li>• Probable entrada de nuevos competidores poderosos</li> <li>• Pérdida de ventas ante productos sustitutos</li> <li>• Creciente poder de negociación de clientes o proveedores</li> <li>• Vulnerabilidad ante las fuerzas impulsoras de la industria</li> <li>• Cambio de las necesidades y gustos del comprador, lo cual lo aleja del producto de la industria</li> <li>• Cambios demográficos adversos que amenazan la demanda del producto de la industria</li> <li>• Condiciones económicas adversas que amenacen a proveedores o distribuidores indispensables</li> <li>• Cambios de tecnología, en particular que socaven las competencias distintivas de la empresa</li> <li>• Políticas comerciales restrictivas por parte de gobiernos extranjeros</li> <li>• Nuevos requisitos regulatorios costosos</li> <li>• Condiciones crediticias estrictas</li> <li>• Aumento de precios de la energía u otros insumos claves</li> </ul>



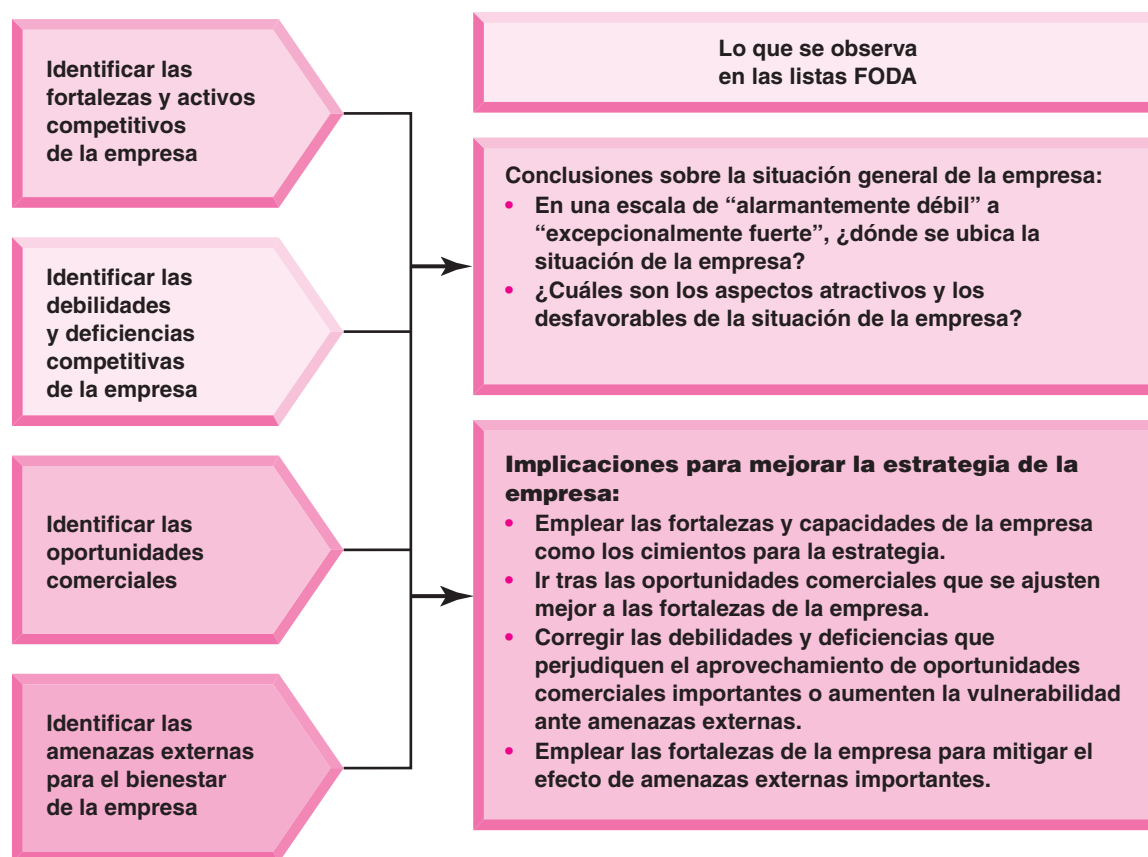
abundantes amenidades durante el vuelo y los costos laborales fuera de control. De igual manera, la crisis económica global que comenzó con los préstamos hipotecarios, bancos y compañías de seguros generó ondas de choque de las que pocas empresas se salvaron, lo que provocó que se tambalearan incluso organizaciones tan sólidas como General Electric. Si bien no es posible anticipar todas las crisis, la administración tiene la tarea de identificar las amenazas para las perspectivas de la empresa y valorar las acciones estratégicas para neutralizar o mitigar sus efectos.

### ¿Qué muestran las listas de FODA?

El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son *llegar a conclusiones* a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y *convertirlas en acciones estratégicas* para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas. En la figura 4.2 se muestran los pasos para interpretar el análisis FODA.

No basta elaborar listas de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; lo provechoso del análisis FODA proviene de las conclusiones sobre la situación de la empresa y sus implicaciones para la mejora de la estrategia que se coligen de las cuatro listas.

**Figura 4.2 Pasos del análisis FODA: Identificar los cuatro componentes del FODA, llegar a conclusiones y traducirlas a acciones estratégicas**





Lo que revelan las listas FODA sobre la situación general a menudo sale a la luz en las respuestas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué aspectos de la situación de la empresa son en particular atractivos?
- ¿Qué aspectos generan la mayor preocupación?
- En general, en una escala del 1 al 10 (1 es alarmantemente débil y 10 excepcionalmente fuerte), ¿dónde se ubican la situación y perspectivas de la empresa?
- ¿Las fortalezas internas y activos competitivos son lo bastante sólidos para competir con éxito?
- ¿Las debilidades y deficiencias competitivas carecen en su mayoría de consecuencias y se pueden corregir con facilidad, o sería desastroso no remediar pronto una o más?
- ¿Las fortalezas y activos competitivos compensan las debilidades y pasivos competitivos por un margen atractivo?
- ¿Tiene la empresa oportunidades comerciales atractivas que se ajusten bien a sus fortalezas internas? ¿Carece de recursos y capacidades para aprovechar cualesquiera oportunidades más atractivas?
- ¿Las amenazas son alarmantes o algo que la compañía pueda controlar?

La parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones para mejorar la estrategia y los prospectos de negocios. *Las fortalezas de recursos de una empresa siempre deben conformar las bases de la estrategia; confiar en gran medida en los mejores activos competitivos es la ruta más segura para atraer clientes y competir con éxito con los rivales.*<sup>13</sup> Por regla general, las estrategias que implican fuertes exigencias en áreas donde la compañía es más débil o no tiene una capacidad demostrada no son fiables y deben evitarse. En otras palabras, la administración debe corregir las debilidades competitivas que hagan vulnerable a la empresa, reduzcan su rentabilidad o la descalifiquen para aprovechar una oportunidad atractiva. Además, la estrategia debe dedicarse a capturar las oportunidades comerciales más atractivas y ajustadas al conjunto de competencias de la empresa. La atención que se dedique a defenderse de las amenazas externas a la posición comercial y al desempeño futuro de la empresa depende de su grado de vulnerabilidad, de las acciones defensivas que existan para menguar sus efectos y de que los costos de dichas acciones representen el mejor uso de sus activos competitivos.

## PREGUNTA 4: ¿LOS PRECIOS Y COSTOS DE LA EMPRESA SON COMPETITIVOS RESPECTO DE LOS RIVALES CLAVE Y TIENE UNA PROPUESTA DE VALOR ATRACTIVA PARA EL CLIENTE?

### OA 4

Comprender la manera en que las actividades de la cadena de suministro afectan la estructura de costos, el grado de diferenciación y la ventaja competitiva de la empresa.

Los administradores de la empresa a menudo se sorprenden cuando un competidor recorta sus precios a niveles “increíblemente bajos” o cuando un nuevo participante en el mercado llega con fuerza y un precio muy bajo. Sin embargo, quizás el competidor no recurra al *dumping* (término económico para designar la venta de mercancías por debajo de su costo) para abrirse paso en el mercado con un precio muy bajo ni sea una acción desesperada para obtener ventas; tal vez sólo tenga costos sustancialmente menores. Una de las señales más reveladoras de la fortaleza o precariedad de la posición comercial de una empresa es la competitividad de sus precios y costos en relación con los rivales de la industria. Para que una compañía compita con éxito, sus costos deben estar *alineados* con los de sus rivales cercanos.

<sup>13</sup> Véase M. Peteraf, “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, marzo de 1993, pp. 179-191.

Si bien no es tan común, los nuevos participantes también pueden perturbar el mercado con un producto que eleve a tal grado la calidad que los clientes abandonen a los vendedores competidores aunque deban pagar más por el nuevo producto. Con su capacidad de almacenamiento mucho mayor y menor peso, y buen diseño, el iPod de Apple dejó atrás a otros fabricantes de reproductores portátiles de música digitales cuando lo presentó por primera vez. Al introducir nuevos modelos con características aún más atractivas, Apple mantuvo su predominio mundial en este mercado. Parece que la nueva iPad de Apple hace lo mismo en el mercado de lectores electrónicos y tabletas PC.

Sin importar el lugar del espectro de calidad donde compita una empresa, también debe permanecer competitiva en términos de propuesta de valor para seguir en el juego. Por ejemplo, la propuesta de valor de Tiffany se conserva atractiva para los clientes que desean servicio al cliente, garantía de calidad y una marca de gran prestigio pese a la disponibilidad de joyería de diamantes más baratos en internet. La propuesta de valor para el cliente de Target resistió los devastadores precios bajos de Walmart por su atención al diseño de producto, imagen y la disposición atractiva de las tiendas, además de su eficiencia.

El valor que se ofrece al cliente depende de la satisfacción de sus necesidades por lo que paga. Una buena satisfacción de las necesidades del cliente depende de la calidad percibida de un producto o servicio, además de otros atributos más tangibles. Mientras mayor sea el valor que la empresa ofrezca al cliente de manera rentable en comparación con sus rivales, menos vulnerable será a los ataques competitivos. Para los administradores, la clave es vigilar de cerca la *rentabilidad* con que la empresa otorga valor a los clientes en relación con sus competidores. Si ofrece la misma cantidad de valor con menos gastos (o más valor al mismo costo), mantendrá una ventaja competitiva.

Hay dos herramientas analíticas en particular útiles para determinar si los precios y costos de una empresa son competitivos: el análisis de la cadena de valor y el *benchmarking* (o puntos de referencia).

Mientras más se eleven los costos de una empresa respecto de los de sus rivales, será más vulnerable competitivamente.

Mientras mayor sea el valor que una empresa ofrezca al cliente de manera rentable en relación con sus rivales, será menos vulnerable competitivamente.

## Concepto de la cadena de valor de una empresa

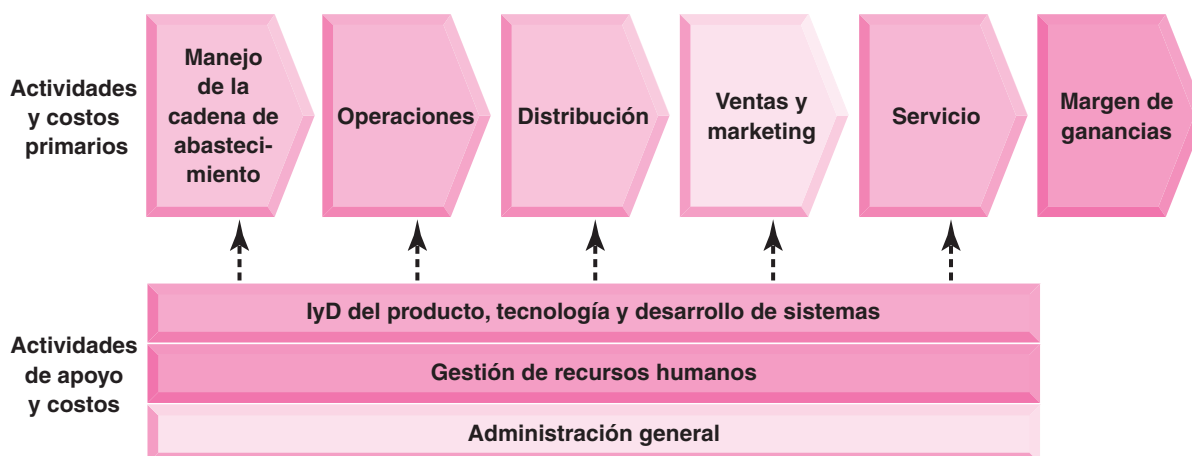
El negocio de toda empresa consta de una serie de actividades que se emprenden en el transcurso del diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de su producto o servicio. Todas las actividades diversas que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una **cadena de valor**, llamada así porque el propósito ulterior de las actividades de una empresa es hacer cosas que al final creen valor para los compradores.

Como se observa en la figura 4.3, la cadena de valor de una empresa consta de dos amplias categorías de actividades: las *actividades primarias*, que sobre todo crean valor para los clientes, y las necesarias *actividades de soporte*, que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias.<sup>14</sup> La naturaleza exacta de las actividades primarias y secundarias que conforman la cadena de valor de una empresa varían de acuerdo con la especificidad del negocio; por lo tanto, la lista de las actividades primarias y de apoyo de la figura 4.3 es ilustrativo y no definitiva. Por ejemplo, las actividades primarias de creación de valor de un fabricante de bienes de pastelería como Pepperidge Farm son el control de la cadena de abastecimiento, operaciones de horneado y empaque, distribución, ventas y marketing, pero es poco probable incluir servicio. Sus actividades de apoyo son control de calidad, IyD de producto, gestión de recursos humanos y administración. Las actividades primarias de una tienda departamental como Macy's, el servicio al cliente se incluye entre sus actividades primarias, junto con la selección y compra de mercancía, diseño de tienda y exhibición de productos, y publicidad; sus actividades de apoyo

### CONCEPTO BÁSICO

La **cadena de valor** de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas.

<sup>14</sup> Michael Porter elaboró y articuló el concepto de cadena de valor en su éxito de ventas de 1985 *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press.

**Figura 4.3 Cadena de valor representativa de una empresa****Actividades primarias**

- **Manejo de la cadena de abastecimiento.** Actividades, costos y activos asociados a la compra de combustible, energía, materias primas, partes y componentes, mercancía y artículos consumibles de las máquinas expendedoras; recibir, almacenar y distribuir insumos de los proveedores; inspección y manejo de inventarios.
- **Operaciones.** Actividades, costos y activos asociados con la transformación de los insumos en el producto final (producción, ensamblado, empaque, mantenimiento de equipos, instalaciones, operaciones, aseguramiento de la calidad, protección ambiental).
- **Distribución.** Actividades, costos y activos referentes a la distribución física del producto a los compradores (almacenamiento de bienes terminados, procesamiento de pedidos, levantamiento y empaque de pedidos, transporte, operaciones de entregas vehiculares, establecimiento y soporte de una red de distribuidores).
- **Ventas y marketing.** Actividades, costos y activos relacionados con la fuerza de ventas, publicidad y promoción, investigación y planeación de mercado y soporte para los distribuidores.
- **Servicio.** Actividades, costos y activos asociados a la asistencia de los compradores, como instalación, entrega de refacciones, mantenimiento y reparación, asistencia técnica, atención a los compradores y quejas.

**Actividades de apoyo**

- **lyD del producto, tecnología y desarrollo de sistemas.** Actividades, costos y activos relacionados con la lyD del producto, su proceso, mejora del proceso de diseño, desarrollo de equipo, desarrollo de software, sistemas de telecomunicaciones, diseño e ingeniería asistida por computadora, capacidades de bases de datos y desarrollo de sistemas de soporte computarizados.
- **Gestión de recursos humanos.** Actividades, costos y activos asociados con la selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones de toda clase de personal; actividades de relaciones laborales y desarrollo de habilidades basadas en conocimiento y competencias esenciales.
- **Administración general.** Actividades, costos y activos relacionados con la administración general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y regulatorios, seguridad e higiene, gestión de sistemas de información, formación de alianzas estratégicas y colaboraciones con socios estratégicos y otras funciones de carácter *directivo*.

Fuente: Con base en el análisis de Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press, 1985, pp. 37-43.

son seleccionar la ubicación, contratar y capacitar, y mantener la tienda, más las actividades administrativas usuales. Para una cadena hotelera como Marriot, las actividades primarias y los costos son la selección de las ubicaciones y su construcción, reservaciones, operación de las instalaciones y marketing; las principales actividades de apoyo son contabilidad, contratación y capacitación del personal de los hoteles, gestión de la cadena de abastecimiento y administración general.

Con su atención a las actividades creadoras de valor, la cadena de valor es una herramienta ideal para examinar cómo otorga una empresa su propuesta de valor al cliente. Permite una mirada profunda a la estructura de costos de la empresa y a su capacidad de ofrecer precios bajos. Revela la importancia que da una empresa a las actividades que mejoran la diferenciación y apoyan precios más altos, como servicio y marketing. Observe que hay también un componente de margen de ganancia en la cadena de valor; esto es así porque las ganancias son necesarias para compensar a los propietarios/accionistas e inversionistas de la empresa, quienes corren riesgos y proporcionan capital. Es básico rastrear el margen de utilidades a lo largo de las actividades creadoras de valor porque, a menos que una compañía logre entregar al cliente valor de manera rentable (con un rendimiento suficiente sobre el capital invertido), no sobrevivirá por mucho tiempo. Esto es la esencia de un modelo de negocios sólido.

La cápsula ilustrativa 4.1 muestra costos representativos de varias actividades de Just Coffee, cooperativa productora y tostadora de café orgánico de comercio justo.

**Comparar las cadenas de valor de compañías rivales** El principal propósito del análisis de la cadena de valor es facilitar una comparación, actividad por actividad, de la eficacia y eficiencia con que una empresa entrega valor a sus clientes en relación con sus competidores. Segregar las operaciones de una empresa en distintos tipos de actividades como primarias y secundarias es el primer paso de esta comparación; lo siguiente es hacer lo mismo con los competidores más significativos de la empresa.

Incluso rivales de la misma industria diferirán en gran medida en los términos de las actividades que desempeñan. Por ejemplo, el componente “operaciones” de la cadena de valor de un fabricante que produce todas sus partes y componentes, y las ensambla para obtener un producto terminado difiere de las “operaciones” de un productor rival que compra las partes y componentes necesarios a proveedores externos y sólo realiza el ensamblado. La forma de efectuar cada actividad afectará la posición relativa de costos, así como su capacidad de diferenciación. De este modo, incluso una comparación sencilla de las actividades de las cadenas de valor de los rivales revela diferencias competitivas.

**Las actividades primarias y secundarias de una empresa identifican los principales componentes de su estructura interna de costos** Toda actividad en la cadena de valor aumenta costos y asegura activos. Para que una empresa permanezca competitiva es crucial que desempeñe sus actividades de manera rentable, sin importar cuál elija destacar. Una vez identificadas las principales actividades de la cadena de valor, el siguiente paso es evaluar la competitividad de costos de la empresa con lo que los contadores denominan *costo basado por actividades (ABC)* para determinar lo que cuesta efectuar cada actividad de la cadena de valor (y los activos requeridos incluido el capital de trabajo).<sup>15</sup> El grado al que los costos de la empresa deban dividirse en actividades específicas depende de lo valioso que sea generar datos de costos de actividades definidas con un gran nivel de detalle en comparación con actividades definidas

<sup>15</sup> Para un análisis de los retos de los contadores para calcular los costos basados en actividades de la cadena de valor vea John K. Shank y Vijay Govindarajan, *Strategic Cost Management*, Nueva York, Free Press, 1993, en especial los caps. 2-6, 10 y 11; Robin Cooper y Robert S. Kaplan, “Measure Costs Right: Make the Right Decisions”, *Harvard Business Review* 66, núm. 5, septiembre-octubre de 1988, pp. 96-103; Joseph A. Ness y Thomas G. Cucuzza, “Tapping the Full Potential of ABC”, *Harvard Business Review* 73, núm. 4, julio-agosto de 1995, pp. 130-138.

## CÁPSULA ILUSTRATIVA 4.1

### Cadena de valor de Just Coffee, productor de café orgánico de comercio justo



#### Actividades de cadena de valor y costos en dólares de producir, tostar y vender una libra de café orgánico de comercio justo

1. Costo promedio de recoger el café en las cooperativas cafetaleras	\$2.30
2. Tarifas de importación, costos de almacenamiento y cargos de transporte	.73
3. Costo laboral de tostar y empaçar	.89
4. Costo de etiquetas y bolsas	.45
5. Costos fijos promedio	3.03
6. Costos totales de la empresa	\$7.40
7. Margen de ganancia promedio del minorista sobre los costos de la empresa (ganancia operativa de la empresa)	2.59
8. Precio promedio al consumidor al menudeo	\$9.99

Fuente: Elaborado por los autores con ayuda de Jonathan D. Keith a partir de información en el sitio web de Just Coffee, [www.justcoffee.coop/the\\_coffee\\_dollar\\_breakdown](http://www.justcoffee.coop/the_coffee_dollar_breakdown), consultado el 16 de junio de 2010.

con amplitud. En general, se necesitan estimados de costos por cada categoría amplia de actividades primarias y secundarias, pero quizá se requiera mayor nivel de detalle si una empresa descubre que tiene una desventaja de costos respecto de sus rivales y quiere descubrir la fuente o actividad exacta causante de la desventaja. Muy a menudo hay vínculos entre actividades, de modo que la manera de realizar una actividad afecta los costos de realizar otras actividades. Por ejemplo, la forma de diseñar un automóvil tiene un gran impacto en la cantidad de partes y componentes, sus respectivos costos de manufactura y el gasto de ensamblar todas las partes y componentes hasta obtener un producto terminado.

Los costos combinados de todas las actividades de la cadena de valor de una empresa definen su estructura de costos interna. Además, el costo de cada actividad contribuye a favorecer o no la posición de costos generales de la compañía en relación con sus rivales. Sin embargo, los propios costos internos de una empresa no bastan para evaluar si sus costos son competitivos con los de sus rivales. Las diferencias de costo y precio entre empresas rivales pueden originarse en actividades realizadas por los proveedores o socios de distribución que participen en el traslado del producto al cliente o consumidor final, en cuyo caso adquiere importancia todo el sistema de la cadena de valor de la empresa.

### Sistema de cadena de valor de toda una industria

La cadena de valor de una empresa se inserta en un sistema mayor de actividades que abarca las cadenas de valor de sus proveedores y las de todo aliado en la cadena de distribución que participe en la entrega del producto a los usuarios finales. Este *sistema de cadena de valor* tiene implicaciones que trascienden los costos de la empresa. Afecta atributos, como la calidad del producto, que aumentan la diferenciación y tienen importancia en la propuesta



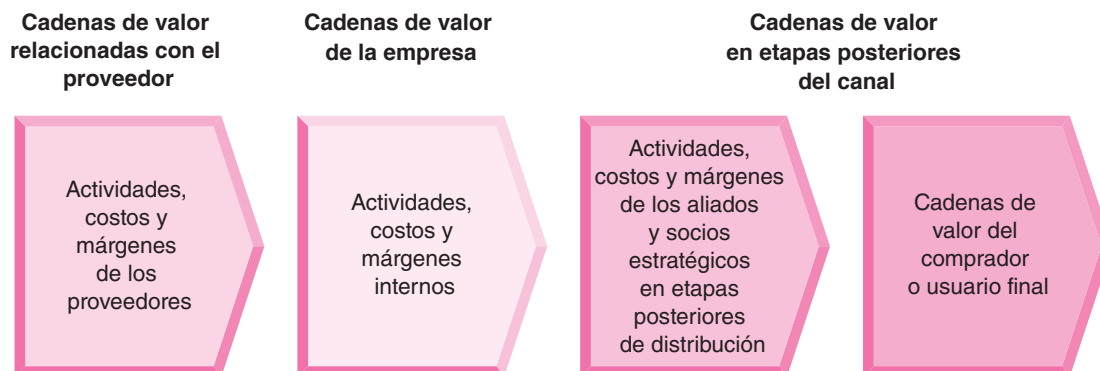
de valor para el cliente de la empresa, así como en su rentabilidad.<sup>16</sup> Las cadenas de valor de los proveedores son importantes porque ellos desempeñan actividades e incurrir en costos para crear y entregar los insumos adquiridos y usados en las actividades creadoras de valor de la propia compañía. Los costos, características de desempeño y calidad de los insumos influyen en los costos de una empresa y en sus capacidades de diferenciación de producto. Todo lo que haga una compañía para que sus proveedores reduzcan los costos de las actividades de sus cadenas de valor o mejorar la calidad y desempeño de los insumos que se proveen aumentará su propia competitividad, razón importante para colaborar con los proveedores en la gestión de las actividades de la cadena de abastecimiento.<sup>17</sup>

Del mismo modo, las cadenas de valor de los socios del canal de distribución de la empresa son importantes porque 1) los costos y márgenes de los distribuidores y minoristas de una compañía forman parte del precio final que paga el consumidor y 2) las actividades de los aliados de la distribución afectan el volumen de ventas y la satisfacción del cliente. Por estas razones, las empresas suelen trabajar de cerca con sus aliados en la distribución (quienes son sus clientes directos) para desempeñar actividades de la cadena de valor en mutuo beneficio. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles trabajan de manera estrecha con los distribuidores automotrices locales para mantener competitivos los precios al menudeo de sus autos respecto de los modelos de sus rivales y para asegurar la satisfacción de los propietarios de vehículos respecto a los servicios de reparación y mantenimiento de los distribuidores. Los fabricantes de muebles de baño dependen en gran medida de las ventas y actividades de promoción de sus distribuidores y minoristas, y de que los distribuidores/minoristas operen con suficiente rentabilidad para vender a precios que generen atractivos volúmenes de ventas.

En consecuencia, *la evaluación precisa de la competitividad de una empresa desde la perspectiva de los consumidores finales de sus productos o servicios requiere que los administradores conozcan todo el sistema de la cadena de valor de la industria para entregar un producto o servicio a los clientes finales*. En la figura 4.4 se muestra la cadena de valor de una industria común que incorpora las cadenas de valor de los proveedores y aliados posteriores (si es el caso). Como sucede con las cadenas de valor de la empresa, las actividades específicas que conforman las cadenas de valor de la industria también varían significativamente. Las

La competitividad de costos de una empresa depende no sólo de los costos de sus actividades internas (su propia cadena de valor), sino también de los de las cadenas de valor de sus proveedores y de sus aliados del canal de distribución.

**Figura 4.4 Sistema de cadena de valor representativa de toda una industria**



Fuente: Parcialmente basado en la cadena de valor de una industria mostrada en Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press, 1985, p. 35.

<sup>16</sup> Porter, *Competitive Advantage*, p. 34.

<sup>17</sup> La importancia estratégica de una gestión eficaz de la cadena de abastecimiento se analiza en Hau L. Lee, "The Triple-A Supply Chain", *Harvard Business Review* 82, núm. 10, octubre de 2004, pp. 102-112.



actividades primarias de una cadena de valor en la industria de papel y pulpa (el cultivo de árboles, madererías, molinos de pulpa y fabricación de papel) son distintas de las actividades primarias de la cadena de valor de la industria de enseres domésticos (fabricación de partes y componentes, ensamblado, distribución mayorista, ventas al menudeo). El sistema de la cadena de valor de la industria de bebidas gaseosas (fabricación de los concentrados, embotellado y llenado de latas, distribución mayorista, publicidad y comercialización al menudeo) es distinta de las de la industria de software (programación, carga de discos, marketing, distribución).

### **Benchmarking: herramienta para evaluar si los costos y eficacia de la cadena de valor de una empresa son adecuados**

Una vez que una empresa cuenta con buenos estimados de costos y eficacia de cada una de las principales actividades en su propia cadena de valor y tiene suficientes datos relativos a las actividades de la cadena de valor de proveedores y socios de distribución, está lista para explorar cómo se compara en estas dimensiones con los rivales clave; aquí entra el *benchmarking*. El **benchmarking** (o punto de referencia) compara el desempeño de diversas actividades de la cadena de valor en diferentes empresas —cómo se administran los inventarios, cómo se ensamblan los productos, la rapidez con la que se colocan productos nuevos en el mercado, cómo se toman y despachan los pedidos de los clientes— y después se contrastan los costos de estas actividades en la empresa.<sup>18</sup> Los objetivos del benchmarking son identificar las mejores prácticas para desempeñar una actividad, saber cómo otras compañías redujeron sus costos o mejoraron sus resultados en el desempeño de las actividades de *benchmarking* y emprender acciones para mejorar la competitividad de la empresa siempre que estos indicadores revelen que sus costos y resultados de desempeño de una actividad sean inferiores al promedio de otras empresas (competidoras o no).

#### CONCEPTO BÁSICO

El **benchmarking** es una poderosa herramienta para mejorar las actividades internas de una empresa a partir de saber cómo las desempeñan otras empresas e imitar sus “mejores prácticas”.

Xerox fue una de las primeras compañías en emplear el *benchmarking* cuando, en 1979, los fabricantes japoneses comenzaron a vender copiadoras medianas en Estados Unidos a 9 600 dólares, menos que los costos de producción de Xerox.<sup>19</sup> La administración de Xerox sospechó que sus competidores japoneses vendían por debajo de sus costos, pero mandó a un equipo de gerentes de línea a Japón, incluso al director de manufactura, para estudiar los procesos y costos comerciales de sus competidores. Con ayuda de su socio en coinversión en Japón (Fuji-Xerox), el cual conocía bien a los competidores, el equipo descubrió que los costos de Xerox eran excesivos debido a graves ineficiencias en los procesos de producción y prácticas comerciales de la compañía. Los hallazgos generaron importantes medidas internas de cambio en Xerox para tener costos competitivos y comenzaron a utilizarse los *benchmarking* en 67 de sus procesos clave para compararse con las empresas identificadas como poseedoras de las mejores prácticas. Xerox decidió rápidamente no limitar sus puntos de referencia a sus rivales de equipo de oficina, sino extenderlos a toda compañía considerada como “la mejor del mundo” en el desempeño de *toda actividad* pertinente para Xerox; otras empresas se apresuraron a emular su enfoque. A los administradores de Toyota se les ocurrió la idea de las entregas de inventario “justo a tiempo” al ver cómo surtían sus anaqueles los supermercados estadounidenses. Southwest Airlines redujo el tiempo de preparación de sus aviones en cada parada programada al ver a los equipos de los *pits* de las carreras de autos. Más del 80% de las 500 mejores empresas según *Fortune* reportan emplear el *bench-*

<sup>18</sup> Hay más detalles en Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best*, Nueva York, Wiley, 1993; Robert C. Camp, *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, Milwaukee, ASQC Quality Press, 1989; y Dawn Iacobucci y Christie Nordhielm, “Creative Benchmarking”, *Harvard Business Review* 78, núm. 6, noviembre-diciembre de 2000, pp. 24-25.

<sup>19</sup> Jeremy Main, “How to Steal the Best Ideas Around”, *Fortune*, 19 de octubre de 1992, pp. 102-103.

*marking* para compararse con rivales respecto de costos y otras medidas competitivamente importantes.

La parte difícil del *benchmarking* no es decidir hacerlo, sino cómo obtener información sobre las prácticas y costos de otras compañías. En ocasiones es posible recopilar información de informes publicados, grupos comerciales y empresas de investigación, y de analistas, clientes y proveedores de la industria. Otras veces pueden arreglarse visitas de cortesía a las instalaciones de compañías competidoras o no competidoras para observar cómo hacen las cosas, preguntar, comparar prácticas y procesos, y quizás intercambiar datos sobre productividad, niveles laborales, requisitos de tiempo y otros componentes de costos; pero el problema aquí es que esas empresas, aunque accedan a abrir sus instalaciones para visitarlas y a responder preguntas, es poco probable que compartan información competitivamente importante sobre costos. Además, comparar los costos de una empresa con los de otra tal vez no implique comparar manzanas con manzanas si ambas emplean distintos principios contables de costos para calcular los de ciertas actividades.

Sin embargo, ya existe una tercera y confiable fuente de información de *benchmarking*. El explosivo interés de las empresas en el *benchmarking* de costos y las mejores prácticas hizo que muchas organizaciones de consultoría (como Accenture, A.T. Kearney, Benchmark—The Benchmarking Exchange, Best Practices LLC y el Council of Benchmarking and Best Practices, LLC, del Strategic Planning Institute) reunieran datos sobre *benchmarking*, distribuyeran información sobre las mejores prácticas y ofrecieran datos comparativos de costos sin identificar los nombres de las compañías en particular. Hacer que un grupo independiente reúna la información y la reporte de manera que no se revelen los nombres de las empresas individuales evita la publicación de datos competitivamente sensibles y reduce el potencial de una conducta poco ética del personal de la empresa al recopilar sus propios datos sobre los competidores. En la cápsula ilustrativa 4.2 se presenta un código de conducta muy recomendado para comparar diversos puntos de referencia de *benchmarking* que pretende contribuir a que las empresas eviten conductas inadecuadas al recopilar y emplear datos de competitividad.

Utilizar el *benchmarking* para comparar los costos de las actividades de la empresa con los de los rivales proporciona pruebas sólidas para saber si una compañía tiene costos competitivos.

## Opciones estratégicas para remediar una desventaja de costos o eficacia

Examinar los costos de las actividades de la cadena de valor y compararlos con los de los rivales indica quién tiene cuánto de una ventaja o desventaja de costos, así como los componentes de costos responsables. De igual modo, se aprende mucho de las comparaciones en el nivel de las actividades acerca de la eficacia con que la empresa otorga su propuesta de valor en relación con sus competidores y de los elementos responsables en el sistema de su cadena de valor. Esta información es vital en acciones estratégicas para eliminar una desventaja de costos, entregar más valor al cliente, intensificar la diferenciación y mejorar la rentabilidad. Esta información también ayuda a una empresa a reconocer y reforzar actividades en las que tiene una ventaja comparativa y hallar nuevas formas de mejorar su competitividad mediante menores costos, mayor diferenciación o una propuesta de valor más atractiva para el cliente. Hay tres áreas principales en el sistema de la cadena de valor general de una empresa donde los administradores pueden mejorar su eficiencia y eficacia: 1) los segmentos de actividad propios de la compañía, 2) la parte de la cadena de valor de la industria de los proveedores y 3) la porción del canal de distribución de la cadena.

**Mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de la cadena de valor desempeñadas internamente** La administración puede emplear varios planteamientos estratégicos para reducir los costos de actividades de la cadena de valor que se realizan dentro de la empresa y mejorar la competitividad de costos.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Algunas de estas opciones se analizan con más detalle en Porter, *Competitive Advantage*, cap. 3.

## CÁPSULA ILUSTRATIVA 4.2

### Benchmarking y conducta ética



Como los análisis entre los indicadores del *benchmarking* implican el acceso a datos competitivamente sensibles, surgen preguntas sobre una posible limitación del comercio o conductas comerciales impropias, por lo cual muchas organizaciones que trabajan con el *benchmarking* piden que todos los individuos y organizaciones participantes se rijan por un código de conducta basado en un comportamiento comercial ético. Entre los códigos de conducta más socorridos se encuentra el del American Productivity and Quality Center (APQC), promovido por Qualserve Benchmarking Clearinghouse, el cual se basa en los principios y directrices siguientes:

- Evitar análisis o acciones que puedan originar o implicar un interés en la limitación de comercio, esquemas de asignación de mercado o clientes, fijación de precios, acuerdos, ofertas falsas o sobornos. No hablar sobre costos con los competidores si son un elemento para fijar precios.
- Evitar la adquisición de secretos comerciales de los demás de modo que pueda interpretarse inadecuado como el incumplimiento o inducción de incumplimiento de cualquier deber de mantener la confidencialidad. No divulgar ni emplear ningún secreto comercial que pudiera haberse obtenido por medios impropios o que otro lo divulgase en violación del deber de mantener su confidencialidad o limitar su uso.
- Estar dispuesto a proporcionar al compañero que se va someter a *benchmarking* el mismo tipo y nivel de información que se le solicita.
- Comunicarse por completo y con prontitud en la relación para aclarar las expectativas, evitar malentendidos y establecer un interés mutuo en el intercambio de indicadores.
- Ser honesto e íntegro con la información divulgada.
- El uso o comunicación del nombre del compañero de *benchmarking*, así como los datos obtenidos o las prácticas observadas, requiere del permiso previo de éste.
- Respetar los deseos de los compañeros de *benchmarking* respecto del manejo y uso de la información proporcionada.
- Al efectuar *benchmarking* con competidores, establecer reglas específicas por adelantado. Por ejemplo, “No deseamos hablar sobre nada que otorgue alguna ventaja competitiva, sino ver cómo obtener mejoras y beneficios mutuos”.
- Buscar consejo legal en caso de duda sobre algún procedimiento de recopilación de información. Si no es cómodo, no proceder. De otro modo, negociar y firmar un convenio de confidencialidad específico que satisfaga a los abogados representantes de cada compañero.
- No solicitar a los competidores datos sensibles ni hacer sentir a los compañeros de *benchmarking* que deben proporcionar datos para continuar el proceso.
- Recurrir a terceros con autoridad moral para reunir y “sellar” los datos competitivos, con asistencia legal cuando se compartan datos directamente con un competidor. (Nota: Cuando el costo se vincula de manera muy estrecha al precio, compartir datos de costos puede considerarse igual que compartir datos de precios).
- Toda información que se obtiene de un compañero de *benchmarking* debe considerarse una comunicación interna y privilegiada. Si se va a intercambiar material “confidencial” o propietario, debe firmarse un convenio específico para detallar el contenido del material que necesite protección, la duración del periodo de protección, las condiciones para permitir el acceso al material y los requerimientos de manejo específicos necesarios para dicho material.

Fuentes: APQC, [www.apqc.org](http://www.apqc.org), Qualserve Benchmarking Clearinghouse, [www.awwa.org](http://www.awwa.org), consultados el 8 de octubre de 2010.

1. Poner en marcha las mejores prácticas en toda la empresa, en particular las actividades de costos elevados.
2. Rediseñar el producto o algunos de sus componentes para eliminar componentes de alto costo o facilitar una fabricación o ensamblado más ágil y económico; los fabricantes de módulos de computación por lo general diseñan a partir de patentes ajenas para

evitar el pago de derechos; los fabricantes de automóviles sustituyeron con plástico y hule de bajo costo el metal de muchas partes de la carrocería.

3. Reubicar las actividades de altos costos (como la fabricación) hacia áreas geográficas —como el sureste de Asia, América Latina o Europa Oriental— donde resulten más baratas.
4. Ver si algunas actividades que se desempeñan dentro de la empresa pueden contratarse de forma externa con máquinas expendedoras o proveedores más baratos.
5. Adoptar tecnologías de menores costos o invertir en mejorar la productividad y en mejoras tecnológicas de menores costos (robótica, técnicas de fabricación flexible, sistemas informáticos de vanguardia).
6. Dejar de realizar actividades que añadan poco o ningún valor para el cliente. Algunos ejemplos son los servicios al cliente poco usados, programas de capacitación laboral de valor marginal y mantenimiento de grandes inventarios de materia prima o bienes terminados.

Una forma exitosa de competir depende de algo más que costos bajos; también depende de la eficacia con que entregue valor al cliente y de su capacidad de diferenciarse de los rivales. Un administrador dispone de varios planteamientos para mejorar la eficacia de su propuesta de valor para el cliente y mejorar la diferenciación:<sup>21</sup>

1. Adoptar las mejores prácticas para la calidad en toda la empresa, en particular en actividades de alto valor (las que revisten importancia en la creación de valor para el cliente).
2. Adoptar las mejores prácticas y tecnologías que estimulen la innovación, mejoren el diseño y fomenten la creatividad.
3. Poner en marcha las mejores prácticas para dar servicio al cliente.
4. Reasignar recursos para dedicarse más a actividades que tengan el mayor impacto en el valor entregado al cliente y que aborden los criterios de compra más importantes para los compradores.
5. Respecto de los intermediarios (distribuidores o minoristas, por ejemplo), entender cómo afectan las actividades que desempeña la empresa la cadena de valor del comprador. Mejorar la eficacia de las actividades de la empresa que tengan el mayor impacto en la eficiencia o eficacia de la cadena de valor del comprador.
6. Adoptar las mejores prácticas para destacar el valor del producto y mejorar las percepciones del cliente.

### Mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de la cadena de valor relacionadas con los proveedores

Mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de la cadena de valor de los proveedores también aborda las debilidades competitivas de una empresa respecto a costos y diferenciación. Respecto de los costos, una empresa ahorra en la parte de la cadena de valor general correspondiente al proveedor al presionarlos para que bajen sus precios o cambien a insumos sustitutos más baratos, y al colaborar de cerca con ellos para identificar oportunidades mutuas de ahorro de costos.<sup>22</sup> Por ejemplo, las entregas “justo a tiempo” disminuyen los costos del inventario y logística interna, y también pueden permitir que los proveedores economícen en sus costos de almacenamiento, transporte y calendarización de producción, resultado favorable para ambas partes. En algunas ocasiones, las empresas pueden observar que les resulta más

<sup>21</sup> Porter analiza opciones como éstas en *Competitive Advantage*, cap. 4.

<sup>22</sup> Se analiza un ejemplo de la forma como Whirlpool Corporation transformó su cadena de abastecimiento de pasivo competitivo a activo competitivo en Reuben E. Stone, “Leading a Supply Chain Turnaround”, *Harvard Business Review* 82, núm. 10, octubre de 2004, pp. 114-121.

barato integrarse a las etapas anteriores de la producción de los proveedores de costos altos y fabricar ellas el insumo en lugar de comprarlo.

De igual modo, una empresa mejora su diferenciación al trabajar con sus proveedores para lograrlo. Algunos métodos son seleccionar y conservar a los proveedores que cumplan con estándares más altos de calidad, coordinarse con los proveedores para afinar el diseño u otras características que deseen los clientes, ofrecer incentivos que motiven a los proveedores a cumplir dichos estándares más elevados de calidad y ayudarlos en sus esfuerzos por mejorar. Menos defectos en las partes de los proveedores no sólo aumentan la calidad y la diferenciación en todo el sistema de la cadena de valor, sino también reducen costos porque hay menos desperdicio e interrupciones de los procesos de producción.

### Mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de la cadena de valor relacionadas con la distribución

Emprender acciones para mejorar la parte final del sistema de la cadena de valor también contribuye a remediar desventajas competitivas de una empresa en cuanto costos o diferenciación. Hay tres formas de alcanzar una mayor competitividad de costos en la porción posterior de la cadena de valor de la industria: 1) Presionar a los distribuidores, minoristas y otros aliados posteriores a que reduzcan sus costos y márgenes de ganancia para que el precio final al comprador sea más competitivo con los precios de los rivales; 2) trabajar de cerca con los aliados de las etapas posteriores con objeto de identificar oportunidades beneficiosas para ambos de reducir costos; por ejemplo, un fabricante de chocolate vio que al transportar su chocolate líquido en contenedores en lugar de barras de 10 libras no sólo ahorra a sus clientes fabricantes de barras de chocolate los costos de desempacar y derretir, sino también sus propios costos de moldear las barras y empacarlas; y 3) cambiar a una estrategia de distribución más económica, como canales de distribución más baratos (tal vez ventas directas en internet) o una integración posterior a los puntos de venta minoristas de la empresa.

Las formas de mejorar la diferenciación mediante actividades en el extremo final del sistema de la cadena de valor son 1) comprometerse en publicidad y promociones en colaboración con los aliados finales (minoristas, distribuidores, mayoristas, etc.), 2) crear acuerdos exclusivos con los vendedores finales u otros mecanismos que aumenten sus incentivos de entregar valor al cliente, y 3) crear y aplicar estándares para las actividades finales, y contribuir en la capacitación de los socios de este canal en prácticas comerciales. Por ejemplo, Harley-Davidson mejora la experiencia de compra y las percepciones de los clientes al vender mediante minoristas que sólo comercializan motocicletas Harley-Davidson y cumplen con los estándares de Harley-Davidson.

### Traducir el desempeño excelente de las actividades de la cadena de valor en ventajas competitivas

Los análisis de la cadena de valor y el *benchmarking* no sólo sirven para identificar y reparar desventajas competitivas, sino también para descubrir y fortalecer ventajas competitivas. Las actividades creadoras de valor de una empresa ofrecen una ventaja competitiva en una de dos maneras: (1) Contribuyen a una mayor eficiencia y menores costos en relación con los competidores o (2) ofrecen una base para la diferenciación, de modo que los clientes no hallen problema en pagar relativamente más por los bienes y servicios de la empresa. Una empresa que efectúa un *trabajo de primera clase* en la administración de las actividades de su cadena de valor *en relación con sus competidores* está en buenas posibilidades de conseguir ganancias a partir de su ventaja competitiva.

Obtener una ventaja competitiva basada en costos requiere acciones determinadas por parte de la directiva para realizar de forma eficiente las actividades de la cadena de valor. Estas acciones deben ser constantes y persistentes, e involucrar todas y cada una de las actividades de la cadena de valor. La meta debe ser una reducción de costos continua, no



una medida única o esporádica. Las empresas cuyas administraciones de verdad se comprometan con un desempeño de costos bajos de las actividades de la cadena de valor y logren comprometer al personal para descubrir formas innovadoras de eliminar costos del negocio tienen una oportunidad real de obtener una ventaja de costos perdurable sobre los rivales. No es tan fácil como parece imitar las prácticas de bajos costos de una empresa. Compañías como Dollar General, Nucor Steel, Ryanair, Geyhound Lines y el minorista francés de descuento Carrefour lograron administrar sus cadenas de valor de manera baja en costos.

También se requieren medidas constantes y persistentes para obtener una ventaja competitiva basada en la diferenciación. Las reputaciones y marcas superiores se construyen poco a poco al paso del tiempo, mediante inversiones y actividades continuas que transmitan mensajes congruentes y de refuerzo. La diferenciación basada en calidad requiere una gestión atenta de actividades de aseguramiento de la calidad a lo largo de toda la cadena de valor. Si bien la base de la diferenciación (p. ej., estatus, diseño, innovación, servicio al cliente, confiabilidad, imagen) puede variar en gran medida entre las empresas que pretenden una ventaja por diferenciación, las que lo hacen lo logran con base en el compromiso con las actividades de la cadena de valor dirigidas deliberadamente hacia este objetivo. Algunos ejemplos son Grey Goose Vodka (estatus), IKEA (diseño), FedEx (confiabilidad), 3M (innovación), Body Shop (imagen) y Nordstrom (servicio al cliente).

### Cómo se relacionan las actividades con los recursos y capacidades

Hay una estrecha relación entre las actividades creadoras de valor que desempeña una empresa y sus recursos y capacidades. Una capacidad o competencia organizacional implica una *habilidad* para la acción; en cambio, una actividad creadora de valor *es* la acción. Respecto de los recursos y capacidades, las actividades son “donde la llanta toca el pavimento”. Cuando las empresas se comprometen en una actividad creadora de valor, lo hacen al recurrir a recursos y capacidades específicos de la empresa que subyacen y permiten la actividad. Por ejemplo, las actividades de construcción de marca dependen de los recursos humanos, como administradores expertos en marca (incluso sus conocimientos y pericia en este campo), así como capacidades organizacionales en publicidad y marketing. Las actividades de recorte de costos pueden derivarse de capacidades organizacionales en administración de inventarios, por ejemplo, y recursos como sistemas de rastreo de inventarios.

En virtud de esta correspondencia entre actividades, por una parte, y recursos y capacidades de apoyo, por otra, el análisis de la cadena de valor complementa el análisis de recursos y capacidades como herramientas para evaluar la ventaja competitiva de la empresa. Los recursos y capacidades *tan valiosos como escasos* otorgan a la empresa *lo que se necesita* para una ventaja competitiva. Para una empresa con activos competitivos de esta clase, el potencial reside allí. Cuando se despliegan estos activos en forma de una actividad creadora de valor, ese potencial se realiza debido a su superioridad competitiva. El análisis de recursos es una herramienta para identificar recursos y capacidades competitivamente superiores, pero su valor y la superioridad competitiva de dicho valor sólo pueden evaluarse de manera objetiva *después* de desplegarse. El análisis de la cadena de valor y el *benchmarking* proporcionan el tipo de datos necesarios para efectuar esa evaluación objetiva.

También hay una relación dinámica entre las actividades de una empresa y sus recursos y capacidades. Las actividades creadoras de valor son más que la mera encarnación del potencial de un recurso o capacidad; también contribuyen a la formación y desarrollo de capacidades. El camino hacia una ventaja competitiva comienza con las acciones de la administración para generar pericia organizacional en el desempeño de ciertas actividades competitivamente importantes de la cadena de valor. Con una práctica constante e inversión continua de recursos de la empresa, estas actividades ascienden al nivel de una capacidad o competencia organizacional confiable; en la medida en que la directiva haga de esta creciente capacidad la base de la estrategia de la empresa, dicha capacidad se convierte en una competencia esencial. Más tarde, con mayor aprendizaje organizacional y mayor habilidad, la

Desempeñar las actividades de la cadena de valor de modo que la empresa consiga las capacidades de mejorar las competencias y capacidades de sus rivales o vencerlos en costos contribuirá a asegurar una ventaja competitiva.



competencia esencial puede evolucionar a competencia distintiva, para dar a la empresa superioridad sobre sus rivales en el desempeño de una actividad importante de la cadena de valor. Esta superioridad, si otorga a la empresa una influencia significativa en el mercado, genera una ventaja competitiva atractiva sobre los rivales. El que la ventaja competitiva resultante se refiera a costos o a diferenciación (o ambas cosas) dependerá de la elección de la empresa del tipo de actividades de construcción de competencias en que se comprometa en este periodo, como se ve en la figura 4.5.

## PREGUNTA 5: ¿LA EMPRESA ES COMPETITIVAMENTE MÁS FUERTE O MÁS DÉBIL QUE SUS PRINCIPALES RIVALES?

### OA 5

Apreciar la utilidad de una evaluación exhaustiva de la situación competitiva de una empresa cuando los administradores toman decisiones importantes sobre los siguientes movimientos estratégicos.

El análisis de recursos y capacidades junto con el de la cadena de valor y el *benchmarking* revela si una empresa tiene ventaja competitiva sobre los rivales con base en recursos, capacidades y actividades *individuales*. Estas herramientas también sirven para evaluar la ventaja competitiva atribuible a un *grupo* de recursos y capacidades. Los grupos de recursos en ocasiones pasan las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso aunque los componentes individuales del grupo de recursos no las superen. Por ejemplo, si bien las capacidades de ingeniería y de investigación de mercado de Callaway Golf Company se comparan relativamente bien con las de sus rivales Cobra Golf y Ping Golf, el agrupamiento de recursos en su proceso de desarrollo de producto (sistemas de desarrollo multifuncionales, capacidades tecnológicas, conocimientos sobre las preferencias del consumidor y cultura organizacional de colaboración) le da una ventaja competitiva que le permitió mantenerse como el mejor vendedor de equipo de golf durante más de una década.

El análisis de recursos y el de cadena de valor/*benchmarking* de los recursos, capacidades y actividades de la empresa (como entidades individuales y como grupo) son necesarios para determinar si la empresa es competitivamente más fuerte o más débil que sus rivales principales. Sin embargo, no bastan para ofrecer una panorámica completa de la situación competitiva de una empresa. Es necesaria una evaluación más cabal de las fortalezas y debilidades competitivas *en general* de la empresa, pues una ventaja competitiva en una parte de su cadena de valor puede verse superada por desventajas competitivas en otras partes de la cadena. Al elaborar una evaluación general de la competitividad de una empresa, dos preguntas son de particular interés: Primera, ¿dónde se ubica la empresa en relación con sus competidores en cada uno de los factores importantes que determinan el éxito comercial? Segunda, después de considerar todo lo anterior, ¿la empresa tiene alguna ventaja o desventaja competitiva *neta* en relación con sus principales competidores?

Un método sencillo para responder las dos preguntas anteriores implica la elaboración de clasificaciones de fortaleza cuantitativa para la empresa y sus competidores clave en cada factor de éxito de la industria y en cada capacidad de recursos competitivamente básica. Gran parte de la información necesaria para una evaluación de fortaleza competitiva proviene de análisis previos. Los análisis de la industria y de las cinco fuerzas revelan los factores básicos de éxito y las fuerzas competitivas que separan a los ganadores de los perdedores. Los datos del *benchmarking* y la exploración de los principales competidores son la base para ponderar la fortaleza competitiva de los rivales en factores como costo, atributos clave del producto, servicio al cliente, imagen y reputación, fortaleza financiera, habilidades tecnológicas, capacidad de distribución y otros recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades revela los factores de importancia competitiva según la situación externa. Junto con el análisis de la cadena de valor, también revela las fortalezas competitivas de

**Figura 4.5 Traducir el desempeño de las actividades de la cadena de valor de la empresa en ventajas competitivas**



la empresa, es decir, permite ver si ésta o sus rivales tienen la ventaja respecto de recursos, capacidades y actividades competitivamente importantes. Además, las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso indican si algunas de estas ventajas son sustentables. El análisis FODA ofrece una panorámica más completa y predecible de la situación general de la empresa al investigar todo el conjunto de sus fortalezas y debilidades en relación con los rivales y el ambiente externo.

El primer paso de una evaluación de fortaleza competitiva es enlistar los factores básicos de éxito de la industria y las mediciones más ilustrativas de la fortaleza o debilidad competitiva (son suficientes de seis a 10). El segundo paso es asignar valores a cada medida de fortaleza competitiva conforme a su importancia percibida; es muy poco probable que las diversas medidas tengan la misma importancia. Por ejemplo, en una industria en la que los productos/servicios de los rivales sean virtualmente idénticos, tener bajos costos unitarios en relación con los rivales es casi siempre el determinante más importante de fortaleza competitiva. En una industria con una fuerte diferenciación de producto, las medidas más

significativas de fortaleza competitiva pueden ser la conciencia, imagen y reputación de la marca, atractivo del producto y capacidad de distribución. Una ponderación ascendería hasta 0.75 (tal vez más) en situaciones en las que una variable competitiva particular sea abrumadoramente decisiva, o descendería hasta 0.20 cuando dos o tres medidas de fortaleza sean más importantes que el resto. Los indicadores de una menor fortaleza competitiva son de 0.05 o 0.10. Ya sea que las diferencias entre las ponderaciones de importancia sean grandes o pequeñas, *la suma de las ponderaciones debe totalizar 1*.

El tercer paso es clasificar a la empresa y a sus rivales en cada medida de fortaleza competitiva. Las escalas numéricas (p. ej., de 1 a 10) son mejores, si bien las clasificaciones como “más fuerte” (+), “más débil” (–) y “más o menos igual” (=) serían adecuadas si la información fuera escasa y la asignación numérica implicara una precisión falsa. El cuarto paso es multiplicar las clasificaciones de fortaleza por su ponderación de importancia para obtener calificaciones ponderadas de fortaleza (una clasificación de fortaleza de 4 por una ponderación de 0.20 da una calificación ponderada de fortaleza de 0.80). El quinto paso es sumar las calificaciones ponderadas sobre cada medida para obtener clasificaciones ponderadas de fortaleza competitiva general para cada empresa. El sexto paso es emplear las clasificaciones generales de fortaleza para llegar a conclusiones sobre las dimensiones y el grado de la ventaja o desventaja competitiva neta y tomar nota específica de las áreas fuertes y débiles.

En la tabla 4.4 se presenta un ejemplo de evaluación de fortaleza competitiva, con la empresa hipotética ABC respecto de dos rivales. En el ejemplo, el costo relativo es la medida

**Tabla 4.4 Evaluación representativa de fortaleza competitiva ponderada**

Factor básico de éxito/Medición de fortaleza	Ponderación de la importancia	Evaluación de fortaleza competitiva (Escala de clasificación: 1 = muy débil; 10 = muy fuerte)					
		ABC Co.		Rival 1		Rival 2	
		Clasificación de la fortaleza	Calificación ponderada	Clasificación de la fortaleza	Calificación ponderada	Clasificación de la fortaleza	Calificación ponderada
Calidad/desempeño del producto	0.10	8	0.80	5	0.50	1	0.10
Reputación/imagen	0.10	8	0.80	7	0.70	1	0.10
Capacidad de fabricación	0.10	2	0.20	10	1.00	5	0.50
Habilidades tecnológicas	0.05	10	0.50	1	0.05	3	0.15
Red de distribuidores/capacidad de distribución	0.05	9	0.45	4	0.20	5	0.25
Capacidad de innovación de productos	0.05	9	0.45	4	0.20	5	0.25
Recursos financieros	0.10	5	0.50	10	1.00	3	0.30
Posición relativa de costos	0.30	5	1.50	10	3.00	1	0.30
Capacidades de servicio al cliente	0.15	5	0.75	7	1.05	1	0.15
Suma de ponderaciones de importancia	1.00						
<b>Clasificación de fortaleza general ponderada</b>			<b>5.95</b>		<b>7.70</b>		<b>2.10</b>

más ilustrativa de fortaleza competitiva, y las demás medidas de fortaleza no tienen tanta importancia. La empresa con la mayor clasificación de una medida determinada tiene una ventaja competitiva implicada en dicha medida, y las dimensiones de su ventaja se reflejan en la diferencia entre su clasificación ponderada y las de sus rivales. Por ejemplo, la fortaleza ponderada de 3.00 del Rival 1 en costos relativos indica una ventaja de costos considerable respecto de la empresa ABC (con una clasificación ponderada de 1.50 en costo relativo) y una ventaja de costos aún más grande respecto del Rival 2 (con una clasificación ponderada de 0.30). Las clasificaciones medida por medida revelan las áreas competitivas en las que una empresa es más fuerte y más débil, y respecto de quién.

Las clasificaciones de fortaleza competitiva general indican cómo se agregan todas las medidas de fortaleza, es decir, si la empresa tiene una ventaja o desventaja competitiva general neta respecto de cada rival. Mientras mayor sea la *clasificación de fortaleza ponderada general* de una empresa, mayor será su *competitividad general* respecto de sus rivales. Mientras más grande sea la diferencia entre la clasificación ponderada general de una empresa y las clasificaciones de los rivales de *menor clasificación*, mayor será su *ventaja competitiva neta* implicada. Así, la puntuación ponderada general del Rival 1 de 7.70 indica una ventaja competitiva neta más grande sobre el Rival 2 (con una puntuación de 2.10) que sobre ABC (con una puntuación de 5.95). Por el contrario, mientras más grande sea la diferencia entre la clasificación general de una empresa y las puntuaciones de los rivales *mejor puntuados*, mayor será su *desventaja competitiva neta* implicada. La puntuación del Rival 2 de 2.10 le da una desventaja competitiva neta más pequeña respecto de ABC (con una puntuación general de 5.95) que sobre el Rival 1 (con una puntuación general de 7.70).

Las clasificaciones elevadas de fortaleza competitiva ponderada señalan una posición competitiva sólida y la posesión de una ventaja competitiva; las clasificaciones bajas señalan una posición débil y una desventaja competitiva.

## Implicaciones estratégicas de las evaluaciones de fortaleza competitiva

Las evaluaciones de fortaleza competitiva ofrecen conclusiones útiles sobre la situación competitiva de una empresa. Las clasificaciones comparan a una compañía con sus rivales, factor por factor (o capacidad por capacidad), lo que revela dónde es más fuerte o más débil y respecto de quién. Además, las puntuaciones de fortaleza competitiva general indican cómo se conjuntan todos los factores: si la empresa tiene una ventaja o desventaja competitiva respecto de cada rival. La empresa con la clasificación más grande de fortaleza competitiva general goza de la posición competitiva más fuerte y las dimensiones de su ventaja competitiva neta se reflejan en la medida en que su puntuación exceda a las de sus rivales.

Además, las clasificaciones de fortaleza proporcionan directrices para diseñar estrategias de ofensiva y defensiva sensatas. Por ejemplo, si la empresa ABC desea ir a la ofensiva para obtener más ventas y participación de mercado, una ofensiva así tal vez necesite dirigirse directamente a ganar clientes del Rival 2 (que tiene puntuaciones más bajas de fortaleza general) y no del Rival 1 (con puntuaciones más altas de fortaleza general). Más aún, si bien ABC tiene clasificaciones elevadas en habilidades tecnológicas (10), red de distribuidores/capacidad de distribución (9), capacidad de innovación de producto (9), calidad/desempeño de producto (8) y reputación/imagen (8), estas mediciones de fortaleza tienen bajas ponderaciones de importancia, lo que significa que ABC tiene fortaleza en áreas que no se traducen en ventajas competitivas de mucho empuje en el mercado. Aun así, desplaza al Rival 2 en las cinco áreas y goza de menores costos que éste: en la posición de costos relativa, ABC tiene una clasificación de 5 en comparación de 1 del Rival 2, y la posición de costos relativa tiene la ponderación más alta de importancia de todas las mediciones de fortaleza. ABC también tiene mayor fortaleza competitiva que el Rival 2 en capacidades de servicio al cliente (que conlleva la segunda ponderación más alta de importancia). Por lo tanto, debido a que las fortalezas de ABC están en las mismas áreas donde el Rival 2 es débil, ABC está en buena posición de atacar al Rival 2: tiene muy buenas posibilidades de convencer a muchos clientes del Rival 2 de que compren el producto de ABC.

Las puntuaciones de fortaleza competitiva de una empresa destacan sus fortalezas y debilidades respecto de sus rivales y señalan directamente las clases de acciones de ofensiva/defensiva a su alcance para explotar sus fortalezas competitivas y reducir sus vulnerabilidades competitivas.

Sin embargo, ABC debe tener cuidado al recortar precios de forma agresiva para ganar clientes del Rival 2, pues el Rival 1 puede interpretarlo como ataque de ABC para ganar también clientes del Rival 1. Y el Rival 1 está en una posición mucho mejor para competir con precios bajos debido a su alta puntuación en costos relativos en una industria en la que los costos bajos son competitivamente importantes (el costo relativo conlleva una ponderación de importancia de 0.30). La sólida posición de costos relativos del Rival 1 respecto de ABC y del Rival 2 lo dota de la capacidad de emplear su ventaja de costos bajos para combatir cualquier recorte de precios por parte de ABC; sin duda, ABC es vulnerable a cualquier recorte de precios como respuesta del Rival 1; el Rival 1 vencería con facilidad tanto a ABC como al Rival 2 en una batalla de precios por ventas y participación de mercado. Si ABC quiere defenderse de su vulnerabilidad ante el potencial recorte de precios del Rival 1, necesita dirigir una porción de su estrategia a bajar sus propios costos.

El punto aquí es que una empresa competitivamente hábil debe emplear la evaluación de fortalezas para decidir qué acciones estratégicas aplicar: qué fortalezas explotar para ganar ventas de los rivales, qué rivales atacar y qué debilidades competitivas corregir. Cuando una compañía tiene fortalezas competitivas importantes en áreas donde uno o más rivales son débiles, es prudente considerar acciones ofensivas para explotar las debilidades competitivas de los rivales. Cuando una empresa tiene debilidades competitivas importantes en áreas donde uno o más rivales son fuertes, es sensato considerar medidas defensivas para mitigar su vulnerabilidad.

## PREGUNTA 6: ¿QUÉ ASUNTOS Y PROBLEMAS ESTRATÉGICOS MERECE LA MAYOR ATENCIÓN POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN?

Centrarse en los asuntos estratégicos que enfrenta una empresa y compilar una “lista de preocupaciones” de problemas y obstáculos crea un plan estratégico de los problemas que merecen toda la atención de la administración.

El paso analítico final y más importante es centrarse en los problemas estratégicos exactos que debe abordar —y resolver— la directiva para que la empresa tenga más éxito financiero y competitivo en los siguientes años. Este paso implica recurrir a los resultados de los análisis tanto de la industria como competitivos y a las evaluaciones de la propia competitividad de la empresa. La tarea es conocer con certeza los retos estratégicos y competitivos que enfrenta la empresa, las deficiencias competitivas que necesitan compostura, los obstáculos en el camino de la mejoría de la posición competitiva de la compañía en el mercado y los problemas específicos que merecen la mayor atención de la administración.

La “lista de preocupaciones” de aspectos y problemas que hay que abordar abarca, por ejemplo:

- *Cómo* retrasar los retos comerciales de nuevos competidores extranjeros.
- *Cómo* combatir los descuentos de precios de los rivales.
- *Cómo* reducir los costos altos de la empresa y despejar el camino para reducciones de precios.
- *Cómo* sustentar la actual tasa de crecimiento de la empresa a la luz de una demanda decreciente del comprador.
- *Si se debe* expandir la línea de productos de la empresa.
- *Si se deben* corregir sus deficiencias competitivas con la adquisición de una compañía rival que posea las fortalezas faltantes.
- *Si se debe* entrar en mercados extranjeros con rapidez o con cautela.
- *Si se debe* reubicar la empresa en otro grupo estratégico.



- *Qué hacer* sobre un interés creciente del comprador en productos sustitutos.
- *Qué hacer* para combatir el envejecimiento demográfico de la base de clientes de la empresa.

Así, la lista de preocupaciones se centra en cuestiones como “la forma de hacer algo”, “qué hacer sobre algo” y “si se debe hacer algo”. El propósito de esta lista de preocupaciones es identificar los asuntos/problemas que la directiva necesita abordar, no averiguar las acciones específicas por emprender. Decidir qué hacer—qué medidas específicas tomar y qué acciones específicas poner en marcha—viene después (cuando sea hora de idear la estrategia y elegir entre diversas opciones estratégicas).

Si los asuntos de la lista de preocupaciones son relativamente menores—lo que sugiere que la estrategia de la empresa está en marcha en su mayor parte y razonablemente bien ajustada a su situación general—, los administradores pocas veces necesitan hacer mucho más que afinar la estrategia actual. Sin embargo, si los aspectos y problemas que enfrenta la empresa son graves e indican que la estrategia presente no se ajusta bien al camino por venir, la tarea de idear una mejor estrategia debe tener la prioridad de los planes de la administración.

Las decisiones reales en cuanto a una estrategia y a las acciones específicas es el paso siguiente *después* de elaborar la lista de aspectos y problemas estratégicos que merecen toda la atención de la directiva.

Una buena estrategia debe contener formas de abordar todos los aspectos y obstáculos estratégicos en el camino del éxito financiero y competitivo de la empresa en los siguientes años.

## PUNTOS CLAVE

Hay seis preguntas básicas por considerar cuando se analizan las circunstancias competitivas propias de una empresa y su posición competitiva frente a sus principales rivales:

1. *¿La estrategia actual funciona bien?* Esto implica evaluar la estrategia desde un punto de vista cualitativo (amplitud, congruencia interna, lógica y adecuación a la situación) y también desde uno cuantitativo (resultados estratégicos y financieros que genera). Mientras más fuerte sea el desempeño general actual de la empresa, menos probable será que necesite cambios radicales de estrategia. Mientras más débil sea el desempeño de una empresa o más rápidos sean los cambios de su situación externa (que se observan en los análisis de la industria y competitivos), más deberá cuestionarse su estrategia actual.
2. *¿Los recursos y capacidades de la empresa tienen suficiente poder competitivo para dar una ventaja sustentable sobre los rivales?* La respuesta proviene de la aplicación de las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso. Si una empresa cuenta con recursos y capacidades valiosos y escasos, tendrá una ventaja competitiva sobre los rivales comerciales. Si es difícil copiar sus recursos y capacidades, y no hay buenos sustitutos, la empresa está en posibilidades de mantener esta ventaja incluso frente a las acciones deliberadas de los rivales por vencerla.
3. *¿Es capaz la empresa de aprovechar oportunidades comerciales y vencer amenazas externas a su bienestar futuro?* La respuesta proviene de un análisis FODA. Las dos partes más importantes del análisis FODA son: 1) sacar conclusiones sobre la información de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas sobre la situación general de la empresa y 2) actuar conforme a dichas conclusiones para que la estrategia de la compañía se ajuste mejor a sus fortalezas y oportunidades de recursos, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas. Las fortalezas, y activos competitivos de una empresa son pertinentes estratégicamente porque son las bases más lógicas y atractivas de la estrategia; las debilidades internas son importantes porque pueden representar vulnerabilidades que requieran corrección. Las oportunidades y amenazas externas entran en escena porque una buena estrategia necesariamente



se dirige a aprovechar las oportunidades más atractivas de una empresa y a defenderse de las amenazas para su bienestar.

4. *¿Los precios, costos y propuestas de valor de la empresa son competitivos?* Una señal ilustrativa de la fortaleza o precariedad de la situación de una empresa es si sus precios y costos son competitivos en relación con los de los rivales de la industria. Otra señal es la forma como se compara con los rivales en términos de diferenciación; con qué eficacia entrega su propuesta de valor al cliente. El análisis de la cadena de valor y el *benchmarking* son herramientas esenciales para determinar si la empresa desempeña funciones y actividades con eficiencia y eficacia, para saber si sus costos se corresponden con los de los competidores y para decidir cuáles actividades y procesos comerciales internos necesitan estudiarse para su mejora; complementan el análisis de recursos y capacidades al proporcionar datos del ámbito de las actividades individuales que ofrecen evidencias más objetivas sobre la superioridad competitiva de los recursos y capacidades individuales, o de los grupos de recursos y conjuntos de actividades vinculados.
5. *En general, ¿la empresa es competitivamente más fuerte o más débil que sus principales rivales?* Las evaluaciones básicas en este caso implican la forma como la empresa se equipara con sus principales rivales en factores de éxito básicos de la industria y otros determinantes decisivos del éxito competitivo, y si la empresa tiene una ventaja o desventaja competitiva *neta* y por qué. Las evaluaciones cuantitativas de la fortaleza competitiva, usadas en el método de la tabla 4.4, indican los lugares donde una empresa es fuerte o débil y permiten crear la capacidad de defender o mejorar su posición comercial. Por regla general, la estrategia competitiva de una empresa debe construirse en torno a sus fortalezas competitivas y dedicarse a mejorar las áreas donde es competitivamente vulnerable. Cuando una compañía tiene fortalezas competitivas importantes en áreas donde uno o más rivales son débiles, es prudente considerar acciones de ofensiva para atacar las debilidades competitivas de los rivales. Cuando una empresa tiene debilidades competitivas importantes en áreas donde uno o más rivales son fuertes, es prudente considerar acciones defensivas para mitigar su vulnerabilidad.
6. *¿Qué aspectos y problemas estratégicos merecen la mayor atención de la administración?* Este paso analítico se centra en los aspectos y problemas estratégicos en el camino de la empresa hacia el éxito. Implica usar los resultados de los análisis tanto de la industria como competitivos, así como el de la situación de la empresa, para elaborar una “lista de preocupaciones” de asuntos por resolver para que la compañía tenga éxito financiero y competitivo en los años siguientes. La lista de preocupaciones siempre se centra en preocupaciones como “la forma de hacer algo”, “qué hacer sobre algo” y “si se debe hacer algo”; el propósito de la lista de preocupaciones es identificar los aspectos/problemas que la directiva necesita abordar. Las decisiones reales sobre una estrategia y las acciones específicas por emprender vienen después de elaborar la lista de aspectos y problemas estratégicos que merecen la mayor atención posible de la administración.

*Un buen análisis de la situación de la empresa, así como los buenos análisis de la industria y competitivos, son un requisito valioso para una buena elaboración de estrategias.* Una evaluación bien hecha de las capacidades de recursos y fortalezas competitivas de una empresa expone los puntos fuertes y débiles de la estrategia actual, así como lo atractivo o no de la posición competitiva de la compañía y por qué. Los administradores necesitan esa información para idear una estrategia que se ajuste bien a las circunstancias competitivas de su empresa.

## EJERCICIOS DE VERIFICACIÓN DE APRENDIZAJE

### OA 2, OA 3, OA 4

1. Revise la información de la cápsula ilustrativa 4.1 respecto de los costos promedio de producir y vender café de comercio justo. Después, responda lo siguiente:
  - a) Las empresas que no venden suficiente café de comercio justo compran el café directamente a caficultores pequeños hasta en 0.75 dólares la libra. Al pagar salarios inferiores al promedio, también reducen sus costos laborales de tueste y empaquetado a 0.70 dólares la libra y sus costos fijos 20%. Si venden su café al mismo precio promedio de Just Coffee, ¿cuál sería su margen de ganancias y cómo se compararía con el de Just Coffee?
  - b) ¿Cómo puede responder Just Coffee a esta clase de amenaza competitiva? ¿Tiene activos competitivos valiosos con los cuales responder, o será necesario adquirirlos? ¿Su respuesta alteraría la cadena de valor de la empresa de alguna manera?

### OA 1

2. Con la información de la tabla 4.1 y la información financiera de Avon Products siguiente, calcule las siguientes razones de Avon para 2008 y 2009:
  - a) Margen de utilidad bruta
  - b) Margen de utilidad operativa
  - c) Margen de utilidad neta
  - d) Razón de cobertura de intereses
  - e) Rendimiento sobre el capital de los accionistas
  - f) Rendimiento sobre activos
  - g) Razón deuda-capital
  - h) Días de inventario
  - i) Razón de rotación de inventario
  - j) Periodo de recuperación promedio

Con base en estas razones, ¿el desempeño financiero de Avon mejoró, se debilitó o permaneció más o menos igual de 2008 a 2009?

### Avon Products, Inc., estados consolidados de ingresos, 2008-2009 (en millones, excepto los datos por acción)

	Años terminados 31 de diciembre	
	2009	2008
Ventas netas	\$10 284.7	\$10 588.9
Otros ingresos	98.1	101.2
Ingresos totales	10 382.8	10 690.1
Costos, gastos y varios:		
Costo de ventas	3 888.3	3 949.1
Ventas, gastos generales y administrativos	5 476.3	5 401.7
Utilidad operativa	1 018.2	1 339.3
Gastos de intereses	104.8	100.4

(continúa)

(Continuación)

	Años terminados 31 de diciembre	
	2009	2008
Ingresos de intereses	(20.2)	(37.1)
Otros gastos, neto	7.1	37.7
Total de otros gastos	91.7	101.0
Ingreso antes de impuestos	926.5	1 238.3
Impuestos sobre el ingreso	298.3	362.7
Ingreso neto	628.2	875.6
Ingreso neto atribuible a intereses no controlados	(2.4)	(.3)
Ingreso neto atribuible a Avon	<u>\$ 625.8</u>	<u>\$ 875.3</u>
Ganancias por acción:		
Básica	\$ 1.45	\$ 2.04
Diluida	\$ 1.45	\$ 2.03

**Avon Products, Inc., balance general consolidado, 2008-2009**  
(en millones, excepto los datos por acción)

	31 de diciembre de 2009	31 de diciembre de 2008
<b>Activos</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 1 311.6	\$ 1 104.7
Cuentas por cobrar (menos asignaciones de \$165.5 y \$127.9)	779.7	687.8
Inventarios	1 067.5	1 007.9
Gastos pagados por anticipado y otros	1 030.5	756.5
Total de activos circulantes	4 189.3	3 556.9
Propiedades, planta y equipos, al costo		
Terrenos	144.3	85.3
Edificio y mejoras	1 048.1	1 008.1
Equipo	1 506.9	1 346.5
Total de propiedad, planta y equipo, al costo	2 699.3	2 439.9
Menos depreciación acumulada	(1 169.7)	(1 096.0)
Propiedad, planta y equipo neto	1 529.6	1 343.9
Otros activos	1 113.8	1 173.2
<b>Total de activos</b>	<u>\$ 6 832.7</u>	<u>\$ 6 074.0</u>
<b>Pasivos y capital de los accionistas</b>		
Deudas por pagar antes de un año	\$ 138.1	\$1 031.4
Cuentas por pagar	754.7	724.3
Compensación acumulada	291.0	234.4
Otros pasivos acumulados	697.1	581.9
Ventas e impuestos distintos de ingresos	259.2	212.2
Impuestos al ingreso	134.7	128.0
Total de pasivos circulantes	2 274.8	2 912.2
Deuda de largo plazo	2 307.8	1 456.2
Planes de prestaciones de los empleados	588.9	665.4
Impuestos al ingreso de largo plazo	173.8	168.9

(continúa)

(Continuación)

	31 de diciembre de 2009	31 de diciembre de 2008
Otros pasivos	174.8	159.0
<b>Total de pasivos</b>	<b>\$ 5 520.1</b>	<b>\$ 5 361.7</b>
Compromisos y contingencias		
<b>Capital de los accionistas</b>		
Acción común, valor de \$.25; 1 500 participaciones autorizadas; 740.9 emisiones y 739.4 participaciones	\$ 186.1	\$ 185.6
Capital pagado adicional	1 941.0	1 874.1
Ganancias retenidas	4 383.9	4 118.9
Otras pérdidas acumuladas	(692.6)	(965.9)
Acciones del Tesoro, al costo (313.4 y 313.1 participaciones)	(4 545.8)	(4 537.8)
Total de capital de los accionistas de Avon	1 272.6	674.9
Interés no controlado	40.0	37.4
<b>Total del capital de los accionistas</b>	<b>\$ 1 312.6</b>	<b>\$ 712.3</b>
<b>Total de pasivos y capital de los accionistas</b>	<b>\$ 6 832.7</b>	<b>\$ 6 074.0</b>

Fuente: Avon Products, Inc., 2009, formato 10-K.

## EJERCICIOS DE SIMULACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES

### OA 1

- Con las fórmulas de la tabla 4.1 y los datos de los estados financieros más recientes de su empresa, calcule las siguientes medidas de desempeño financiero de su empresa:
  - Margen de ganancia operativa
  - Rendimiento sobre activos totales
  - Razón actual
  - Capital de trabajo
  - Razón deuda de largo plazo-capital
  - Razón precio-ganancias

### OA 1

- Con base en los estados financieros más recientes de su empresa y los demás datos referentes al desempeño de su empresa que aparecen en el Informe de la Industria, enliste las tres medidas de desempeño financiero en las que su empresa resultó “de lo mejor” y las tres medidas en las que el desempeño financiero de su empresa fue “de lo peor”.

### OA 1, OA 2, OA 3, OA 4, OA 5

- ¿Qué pruebas sólidas puede citar que indiquen que la estrategia de su empresa funciona muy bien (o tal vez no tan bien, si el desempeño de su empresa está rezagado respecto de sus rivales)?

**OA 3**

4. ¿Qué fortalezas y debilidades internas tiene su empresa? ¿Qué oportunidades comerciales externas de crecimiento y mayor rentabilidad existen para su empresa? ¿Qué amenazas para el bienestar y rentabilidad futuros de su empresa ven usted y sus compañeros administradores? ¿Qué indica el análisis FODA precedente sobre la situación presente y perspectivas de su empresa?, ¿en qué lugar de la escala de “excepcionalmente fuerte” a “alarmantemente débil” se ubica el atractivo de la situación de su empresa?

**OA 2, OA 3**

5. ¿Su empresa tiene algunas competencias esenciales? De ser así, ¿cuáles son?

**OA 4**

6. ¿Cuáles son los elementos clave de la cadena de valor de su empresa? Consulte la figura 4.3 para elaborar su respuesta.

**OA 5**

7. Con la metodología de la tabla 4.4, elabore una evaluación ponderada de fortaleza competitiva para su empresa y otras dos que usted y sus compañeros administradores consideren competidores muy cercanos.





## CAPÍTULO 5

# LAS CINCO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

¿Cuál emplear?

Dedico mi tiempo a tratar de entender nuestra posición competitiva y cómo atendemos a nuestros clientes.

—Lou Gerstner

*Exdirector ejecutivo acreditado con la rotación de personal de IBM*

La esencia de la estrategia reside en la creación de las ventajas competitivas de mañana antes de que los competidores logren imitar las que se poseen hoy.

—Gary Hamel y C. K. Prahalad

*Profesores, autores de varias obras y consultores*

De lo que trata la estrategia competitiva es de ser diferente. Significa elegir deliberadamente un desempeño distinto de actividades o de actividades distintas de los rivales para entregar una mezcla única de valor.

—Michael E. Porter

*Profesor de la Harvard Business School y cofundador de Monitor Consulting*

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- OA 1** Comprender lo que distingue a cada una de las cinco estrategias genéricas y por qué algunas funcionan mejor que otras en ciertas clases de industrias y condiciones competitivas.
- OA 2** Dominar las principales formas de obtener una ventaja competitiva basada en costos bajos.
- OA 3** Conocer las mejores formas de obtener una ventaja competitiva basada en la diferenciación del producto o servicio de una empresa respecto de las ofertas de los rivales.
- 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.

**H**ay varios planteamientos básicos para competir con éxito y obtener una ventaja competitiva sobre los rivales, pero todas implican la capacidad de entregar más valor al cliente que los rivales. El valor superior significa un buen producto a precio bajo, un producto superior por el cual vale la pena pagar más o una oferta del mejor valor, lo que representa una atractiva combinación de precio, características, calidad, servicio y otros atributos atrayentes. Sin embargo, sea cual sea la forma de entregar un valor

superior, casi siempre requiere desempeñar las actividades de la cadena de valor de manera distinta que los rivales y hacerse de recursos y capacidades competitivamente valiosos que los rivales no igualen o superen con facilidad.

En este capítulo se describen las *cinco opciones básicas de estrategia competitiva*.Cuál de las cinco emplear es la elección principal de una empresa al idear una estrategia general y comenzar su búsqueda por una ventaja competitiva.

## LAS CINCO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

La estrategia competitiva de una compañía *aborda sólo las especificidades del plan de la administración para competir con éxito*: sus medidas específicas para complacer a los clientes, sus acciones de ofensiva y las de defensiva para contrarrestar las de los rivales, sus respuestas a las condiciones que prevalezcan en el mercado en el momento, sus iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y la clase específica de ventaja competitiva que pretende obtener. Son remotas las posibilidades de que dos empresas—incluso en la misma industria—apliquen estrategias competitivas exactamente iguales en cada detalle. ¿Por qué? Porque los administradores siempre tienen una forma muy propia de abordar las presiones competitivas y las fuerzas impulsoras de una industria, de prever las condiciones comerciales futuras y de las especificidades de las estrategias más sensatas para su empresa particular a la luz de sus fortalezas y debilidades, de sus oportunidades comerciales más prometedoras y de las amenazas externas a su bienestar futuro.

## OA 1

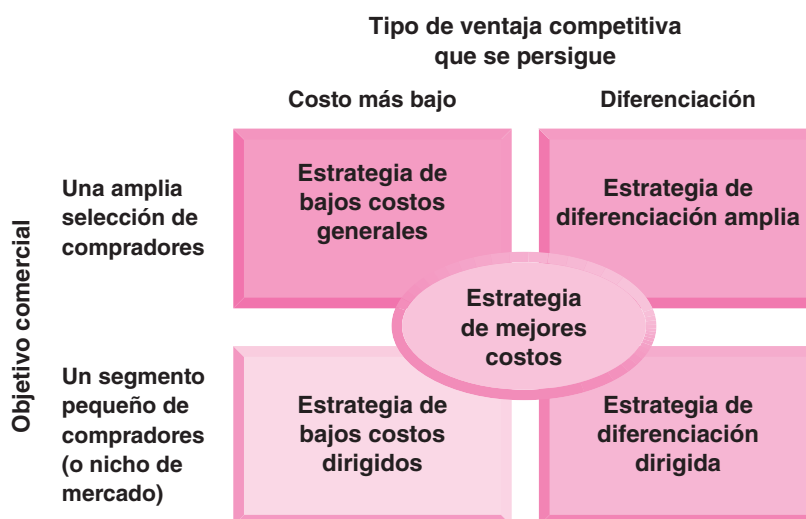
Comprender lo que distingue a cada una de las cinco estrategias genéricas y por qué algunas funcionan mejor que otras en ciertas clases de industrias y condiciones competitivas.

Sin embargo, cuando se dejan de lado los detalles para ver la sustancia real, los dos factores que más distinguen una estrategia competitiva de otra se reducen a 1) si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y 2) si la compañía persigue una ventaja competitiva vinculada a costos bajos o a diferenciación de producto. Como se muestra en la figura 5.1, estos dos factores originan cinco opciones de estrategia competitiva para ubicarse en el mercado, operar el negocio y entregar valor a los clientes:<sup>1</sup>

1. *Estrategia de costos bajos.* Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes.
2. *Estrategia de diferenciación amplia.* Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores.
3. *Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo costo.* Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos baratos.
4. *Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación.* Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia.
5. *Estrategia de mejores costos del proveedor.* Ofrece a los clientes *más valor por su dinero* al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales. Ser el fabricante “de mejores costos” de un producto superior permite que una empresa ofrezca menores precios que sus rivales con productos de atributos superiores semejantes. Esta opción es una estrategia *híbrida* que *mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos* de un modo único.

En este capítulo se explorarán los pormenores de estas cinco estrategias competitivas genéricas y en qué difieren.

**Figura 5.1 Las cinco estrategias competitivas genéricas: cada una persigue una posición de mercado distinta**



Fuente: Versión ampliada de una clasificación de tres estrategias analizada en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, Free Press, 1980, pp. 35-40.

<sup>1</sup> Este esquema de clasificación es una adaptación de una clasificación más pequeña de tres estrategias en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, Free Press, 1980. Hay un análisis de las diversas formas en que las empresas se ubican en el mercado en Michael E. Porter, “What Is Strategy?”, *Harvard Business Review* 74, núm. 6, noviembre-diciembre de 1996, pp. 65-67.

## ESTRATEGIAS DE COSTOS BAJOS

Esforzarse por ser el representante de los costos bajos generales de la industria es un planteamiento competitivo poderoso en los mercados con muchos compradores sensibles al precio. Una empresa alcanza el **liderazgo de costos bajos** cuando se convierte en la que provee los productos con costos más bajos y no sólo es uno de los quizá varios competidores con costos comparativamente bajos. El objetivo estratégico de una compañía de costos bajos es lograr reducirlos significativamente más que sus rivales de calidad similar. Al pretender una ventaja de costos sobre los rivales, los administradores deben tener el cuidado de incluir las características y servicios que los compradores consideran esenciales: *la oferta de un producto demasiado austero socava el atractivo del producto de la empresa y puede alejar a los compradores, aunque su precio sea menor que los productos competidores*. Para lograr una eficacia máxima, las compañías que utilizan una estrategia de costos bajos necesitan conseguir su ventaja de costos de maneras que a los rivales les sea difícil copiar o igualar. Si es relativamente sencillo o barato para los competidores imitar los métodos de costos bajos del líder, su ventaja durará poco para generar una ventaja valiosa en el mercado.

Una ventaja de costos bajos sobre los rivales tiene un enorme poder competitivo, que en ocasiones permite a una empresa crecer con más rapidez (al usar recortes de precios para atraer clientes de los rivales) y con frecuencia contribuye a aumentar su rentabilidad. Una empresa transforma una ventaja de costos bajos sobre los rivales en un desempeño financiero atractivo en una de estas dos maneras:

1. Usar la ventaja de costos bajos para mejorar el precio que tienen los competidores y atraer compradores sensibles al precio en cantidades suficientes para aumentar las ganancias totales.
2. Abstenerse de recortar precios para ganar ventas de los rivales (con lo cual se corre el riesgo de iniciar una guerra de precios) y en cambio cobrar un precio más o menos igual al de los otros rivales de precios bajos. Aunque esta estrategia no aumenta la participación de mercado de la empresa, sí le permitirá obtener un mejor margen de ganancia por unidad vendida (porque los costos por unidad de la empresa son inferiores a los costos unitarios de los rivales) e impulsarla así hacia ganancias totales y rendimientos sobre la inversión más elevados que lo que los rivales son capaces de hacer.

Si bien muchas empresas se inclinan por aprovechar la ventaja de costos bajos y atacar a los rivales con precios menores (con la esperanza de que las ganancias esperadas en ventas y participación de mercado generen mayores ganancias totales), esta estrategia resulta contraproducente si los rivales responden con sus propios recortes de precios (para proteger su base de clientes) y los recortes de precios del agresor no logran generar ganancias de ventas lo bastante amplias para compensar la erosión de ganancias asociadas a los precios menores. Mientras mayor sea el riesgo de que los rivales respondan con recortes de precios semejantes, más atractiva es la segunda opción de usar una ventaja de costos bajos para obtener una mayor rentabilidad.

### Las dos formas principales de obtener una ventaja de costos

Para obtener una ventaja de costos sobre los rivales, los costos acumulados de una empresa a lo largo de su cadena de valor general deben ser menores que los acumulados de cada uno

#### OA 2

Dominar las principales formas de obtener una ventaja competitiva basada en costos bajos.

#### CONCEPTO BÁSICO

La base de un líder de costos bajos para una ventaja competitiva es contar con costos generales menores que los de sus competidores. Los líderes de costos bajos exitosos son excepcionalmente eficaces para hallar la forma de reducirlos en sus operaciones. Además proveer un producto o servicio aceptable para los compradores.

Una ventaja de costos bajos sobre los rivales se traduce en una mejor rentabilidad de la que obtienen los rivales.

<sup>2</sup> M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Nueva York, Free Press, 1985, p. 97.

de sus competidores, los medios para lograrlo deben ser perdurables. Hay dos formas de efectuar lo anterior:<sup>2</sup>

1. Hacer un mejor trabajo que los rivales en el desempeño de las actividades de la cadena de valor de forma más rentable.
2. Renovar la cadena de valor general de la empresa para eliminar o evitar algunas actividades generadoras de costos.

Demos un vistazo a cada uno de estos planteamientos para asegurar una ventaja de costos.

### Administración rentable de las actividades de la cadena de valor

Para que una empresa administre de modo más rentable que sus rivales su cadena de valor, la administración debe emprender medidas concertadas y constantes para descubrir oportunidades de ahorrar costos en cada uno de sus segmentos. Ninguna actividad puede escapar al escrutinio del ahorro de costos y debe esperarse de todo el personal que emplee su talento e ingenio para idear formas innovadoras y eficaces de bajar los costos. Deben explorarse todas las formas de desempeñar las actividades de la cadena de valor con un costo menor que los rivales. Sin embargo, debe prestarse una particular atención a un conjunto de factores conocidos como **impulsores de costo**, que ejercen un efecto especialmente fuerte en los costos de una empresa y que los directivos pueden aprovechar para reducir costos. (En la figura 5.2 se presenta una lista de impulsores de costo importantes.) Entre las medidas para manejar los costos mejor que los competidores suelen encontrarse las siguientes:

#### CONCEPTO BÁSICO

Un **impulsor de costo** es un factor con una fuerte influencia en los costos de una empresa.

1. *Esforzarse por aprovechar todas las economías de escala disponibles.* Las economías de escala surgen de una habilidad para bajar los costos unitarios con el incremento de la escala de operación, y afectan los costos unitarios de muchas actividades a lo largo de la cadena de valor, como manufactura, IyD, publicidad, distribución y administración general. Por ejemplo, PepsiCo y Anheuser-Busch pueden aportar los 3 millones de dólares que cuesta un anuncio de 30 segundos durante el Súper Tazón porque el costo de un anuncio así se reparte en los cientos de millones de unidades que venden. En cambio, para una empresa pequeña con un volumen de ventas de sólo 1 millón de unidades sería prohibitivo ese costo de 3 millones de dólares por un anuncio en el Súper Tazón; sólo un comercial elevaría los costos más de 2 dólares por unidad, aunque el anuncio fuese inusualmente eficaz y generara un aumento del volumen de ventas de 25%, a 1.25 millones de unidades. De igual modo, es más económico operar una fábrica grande que una pequeña. En industrias globales, fabricar productos separados de cada mercado nacional en lugar de vender un solo producto estándar en todo el mundo tiende a aumentar los costos unitarios a causa del tiempo perdido en el cambio de modelo, menores corridas de producción y la incapacidad de alcanzar la escala más económica de producción para cada modelo nacional.
2. *Aprovechar por completo los efectos de la curva de aprendizaje/experiencia.* El costo de desempeñar una actividad declina con el tiempo, conforme se construye el aprendizaje y experiencia del personal de la empresa. Las economías de la curva de aprendizaje/experiencia pueden provenir de refinar y dominar tecnologías recién introducidas, de las experiencias y sugerencias de los trabajadores para instalar diseños de plantas y procedimientos de ensamblado más eficientes, y la rapidez y eficacia añadidas que resultan de elegir ubicaciones para la construcción de nuevas plantas, puntos de venta o centros de distribución de manera repetida. Las empresas que administran con agresividad los costos bajos prestan gran atención a aprovechar los beneficios del aprendizaje y la experiencia, y a conservar la propiedad de esos beneficios en la mayor medida posible.
3. *Tratar de operar las instalaciones a toda su capacidad.* Si una empresa es capaz de operar a toda o casi toda su capacidad, tiene un gran efecto en los costos unitarios cuando su cadena de valor contenga actividades asociadas a costos fijos sustanciales. Las tasas elevadas de utilización de la capacidad permiten que la depreciación y otros costos fijos

**Figura 5.2 Impulsores de costo: La clave para reducir costos en la empresa**

Fuentes: Adaptado por los autores a partir de M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press, 1985.

se repartan entre un volumen mayor, lo que reduce los costos fijos por unidad. Mientras más capital intensivo tenga el negocio, o mayor sea el porcentaje de costos fijos como el de los costos totales, más importancia adquiere la operación a plena capacidad, pues hay una penalización fija de costo unitario por subutilizar la capacidad existente.

4. *Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro.* Muchas empresas persiguen una reducción de costos al asociarse con proveedores para enfocar el proceso de pedidos y compras, reducir los costos de inventarios mediante prácticas justo a tiempo (*just in time inventory practices*), economizar en el transporte y manejo de materiales y descubrir otras oportunidades para ahorrar costos. Una compañía con una competencia distintiva en la administración rentable de la cadena de suministro en ocasiones puede generar una ventaja de costos considerable sobre los rivales menos aptos.
5. *Usar insumos de menor costo en tanto no implique un sacrificio demasiado grande en calidad.* Algunos ejemplos son materias primas o componentes de menor costo, insumos laborales no sindicalizados y menor pago de renta por diferencias de ubicación. Si los costos de ciertos factores son “demasiado elevados”, una empresa puede incluso diseñar el producto de modo que no emplee en absoluto los insumos de costo alto.
6. *Usar el poder de negociación de la empresa con los proveedores u otros actores en el sistema de la cadena de valor para obtener concesiones.* Por ejemplo, Home Depot tiene suficiente poder de negociación con los proveedores para obtener descuentos de precios en compras de grandes volúmenes. Del mismo modo, PepsiCo aprovecha su poder de negociación para obtener concesiones de supermercados, comerciantes mayoristas y otros aliados de las partes adelantadas del canal.



7. *Usar sistemas de comunicación y tecnología de la información para alcanzar eficiencias operativas.* El acceso de datos, desde los pedidos de clientes hasta los componentes de producción, junto con el uso de la *enterprise resource planning* (ERP) o planeación de recursos de la empresa y el software tipo *manufacturing execution system* (MES) o sistema de ejecución de fabricación, reducen en gran medida los tiempos de producción y los costos laborales. Numerosas empresas ahora cuentan con sistemas y software de internet que transforman actividades antes muy laboriosas y consumidoras de tiempo, como compras, manejo de inventario, facturación y pago de facturas en acciones muy ágiles desarrolladas en unos cuantos clics del ratón.
8. *Adoptar tecnología avanzada de producción y de diseño de productos para mejorar la eficiencia general.* Los ejemplos varían de tecnología de producción robótica muy automatizada hasta técnicas *computer-assisted design* (CAD) o diseño asistido por computadora y procedimientos *design for manufacture* (DFM) o diseño para manufactura que permiten una producción más integrada y eficiente. La muy automatizada planta ensambladora de computadoras de Dell en Austin, Texas, es un muy buen ejemplo del aprovechamiento de tecnologías avanzadas para productos y procesos. Otros fabricantes incursionaron en la tecnología de producción o procesamiento que elimina la necesidad de inversiones costosas en instalaciones o equipo, y que requiere menos trabajadores. Las empresas también alcanzan sustanciales mejoras de eficiencia mediante la innovación de procesos o mediante enfoques como el del manejo de procesos comerciales, reingeniería de procesos y administración de la calidad total, que pretenden coordinar actividades de producción e impulsar una mejora continua en productividad y calidad.<sup>3</sup> Procter & Gamble es un ejemplo de una empresa conocida por su exitosa aplicación de técnicas de reingeniería de procesos.
9. *Estar alerta ante las ventajas de costos de contratación externa e integración vertical.* Contratar a terceros para que lleven algunas actividades de la cadena de valor (*outsourcing*) puede ser más económico que el que la propia empresa lo haga, si los especialistas externos, en virtud de su experiencia y volumen, llevan a cabo esas actividades con menores costos. De hecho, la contratación externa es un enfoque de reducción de costos empleado con frecuencia en años recientes. Sin embargo, hay ocasiones en que integrar las actividades, ya sea de proveedores o de aliados en los canales de distribución, permite bajar costos mediante mayores eficiencias de producción, menores costos de transacción o una mejor posición para negociar.
10. *Motivar a los empleados mediante incentivos y cultura corporativa.* El sistema de incentivos de una empresa puede fomentar no sólo una mayor productividad laboral sino también innovaciones ahorradoras de costos provenientes de las sugerencias de los trabajadores. La cultura de una compañía también puede motivar el orgullo laboral en la productividad y mejora continua. Entre las empresas reconocidas por sus sistemas de incentivos reductores de costos y cultura se encuentran Nucor Steel, que se caracteriza por contar con “11 900 compañeros de equipo”, Southwest Airlines y Walmart.

Además de los medios anteriores para conseguir menores costos que los rivales, la administración también ahorra mucho en costos al optar deliberadamente por una estrategia inherentemente económica. Por ejemplo, una empresa puede reforzar sus intentos de abrir una ventaja de costos duradera sobre los competidores al:

- Bajar más que los rivales las especificaciones de los materiales, partes y componentes comprados. Así, un fabricante de computadoras personales (PC) emplearía los discos duros, microprocesadores, monitores, lectores de DVD y otros componentes de precio bajo que encuentre para obtener costos más baratos que sus rivales.

<sup>3</sup> Michael Hammer y James Champy fueron los principales ponentes de la reingeniería de procesos comerciales. Véase M. Hammer y J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, revisada y actualizada, Nueva York, HarperBusiness, 2003.

- Eliminar funciones y características de sus productos que los compradores sensibles al precio o cazadores de ofertas no valoren en demasía. Restringir a propósito la oferta del producto de la empresa a “lo esencial” puede ayudarla a recortar los costos asociados a los atributos elegantes y una línea completa de opciones y accesorios. También se eliminan actividades y costos al ofrecer menos servicios a los compradores.
- Ofrecer una línea limitada de productos en lugar de una línea completa. Eliminar los productos de ventas bajas de la línea y conformarse con satisfacer las necesidades de la mayoría de los compradores en lugar de hacerlo con todos ellos elimina actividades y costos asociados a las numerosas versiones y amplia selección de los productos.
- Distribuir el producto de la empresa sólo mediante canales de distribución de bajo costo y evitar los de precios elevados.
- Elegir el método más económico para entregar pedidos a los clientes (aunque sea más tardado).

Lo importante es que una estrategia de costos bajos no sólo implica desempeñar actividades de la cadena de valor de manera rentable, sino también elegir con cuidado los planteamientos estratégicos para ahorrar costos.

**Renovar el sistema de la cadena de valor para bajar costos.** Las grandes ventajas de costos provienen a menudo del rediseño del sistema de la cadena de valor de la empresa de modo que se eliminen fases laborales costosas y se salten por completo ciertas actividades de la cadena de valor que generen costos. Si bien las tecnologías de comunicación y los sistemas de información o la reingeniería de procesos comerciales para reducir costos a menudo implica actividades que tocan al sistema de la cadena de valor, hay otros planteamientos para modernizar el sistema de la cadena de valor:

- *Eliminar a los distribuidores con la venta directa a los clientes.* Vender directamente y evitar las actividades y costos de los distribuidores implica 1) que la empresa cuente con su propia fuerza de ventas directas (que añade los costos de su mantenimiento y apoyo, pero puede ser más barato que llegar a los clientes a través de los distribuidores) o 2) efectuar operaciones de venta en el sitio de internet de la empresa (estas operaciones pueden ser sustancialmente más baratas que los canales del distribuidor). Los costos en las partes de mayoreo/menudeo de la cadena de valor con frecuencia representan de 35 a 50% del precio final que pagan los consumidores, por lo que establecer una fuerza de ventas directa o vender en internet puede permitir grandes ahorros de costos.
- *Coordinarse con los proveedores para evitar la necesidad de desempeñar ciertas actividades de la cadena de valor, agilizar su desempeño o incrementar de alguna otra manera la eficiencia general.* Por ejemplo, hacer que los proveedores combinen partes y componentes particulares en módulos ya ensamblados, lo que permitiría al fabricante ensamblar su propio producto en menos etapas laborales y con menos fuerza laboral, y compartir información de ventas en tiempo real para reducir costos mediante un mejor manejo de inventarios. En Walmart, algunos artículos de los fabricantes se entregan directamente a las tiendas y no a los centros de distribución de Walmart para que se repartan en camiones de esta empresa; en otros casos, Walmart descarga las entregas de los camiones de los fabricantes que llegan a sus centros de distribución directamente a los camiones de Walmart que se dirigen a ciertas tiendas sin que los artículos lleguen al interior del centro de distribución. Muchas cadenas de supermercados reducen en gran medida el trabajo de carnicería dentro de las tiendas y eliminan actividades al cambiar a cortes de carne empacados en la planta proveedora y después los entregan a sus tiendas listos para vender.
- *Reducir el manejo de materiales y los costos de envío al hacer que los proveedores ubiquen sus plantas o almacenes cerca de las instalaciones de la empresa.* Hacer que los proveedores ubiquen sus plantas o almacenes muy cerca de las instalaciones de la empresa facilita las entregas justo a tiempo de partes y componentes a la estación de trabajo precisa en la que se utilizarán para ensamblar el producto de la empresa. Esto no sólo reduce los costos de envío de entrada, sino también mengua o elimina la necesidad de que una empresa

construya y opere almacenes para las partes y componentes que ingresan y hacer que el personal de la planta transporte los inventarios de las estaciones de trabajo conforme se necesiten para su ensamblado.

En la cápsula ilustrativa 5.1 se describe cómo maneja Walmart su cadena de valor en los abarrotos al menudeo de su negocio para alcanzar una considerable ventaja de costos sobre las cadenas de supermercados rivales y convertirse en el minorista de abarrotos más grande del mundo.

### **Ejemplos de empresas que renovaron sus cadenas de valor para reducir costos.**

Nucor Corporation, el productor de acero más rentable de Estados Unidos y uno de los más grandes del mundo, renovó de forma drástica el proceso de la cadena de valor para fabricar productos de acero mediante calderas de arco eléctricas relativamente baratas en las que los residuos de acero y el mineral de hierro reducido directamente se mezclan y después se envían a una fundidora de operación continua y una laminadora para moldearlos en barras, vigas, placas y láminas de acero. Emplear las calderas de arco eléctricas para fabricar nuevos productos de acero al reciclar los residuos eliminó muchas etapas de las fundidoras tradicionales que fabrican sus productos a partir de mineral de hierro, coque, caliza y otros materiales en costosos hornos de coque, calderas de encendido básico de oxígeno, molinos de lingotes y múltiples tipos de instalaciones de terminados; además, el sistema de la cadena de valor de Nucor requiere mucho menos empleados. En consecuencia, Nucor pudo fabricar acero con una inversión de capital muy menor, una planta laboral muy reducida y costos operativos muy inferiores a los de las acerías tradicionales. La estrategia de Nucor para reemplazar la cadena de valor tradicional de fabricación de acero con este enfoque de cadena de valor más sencillo y ágil la convirtió en uno de los fabricantes de acero de menores costos en el mundo, y le permitió obtener elevados volúmenes de ventas y participación de mercado de las fundidoras tradicionales, y ganar atractivas ganancias. (Nucor reportó ganancias en todos los trimestres de 1996 a 2008, un notable logro en una industria madura y cíclica, reconocida por su baja rentabilidad.) Aunque el año de la recesión de 2009 no fue bueno para Nucor, no tardó en regresar a las ganancias en 2010.

Southwest Airlines obtuvo considerables ahorros de costos al reconfigurar la cadena de valor tradicional de las aerolíneas comerciales para disminuir costos y así ofrecer tarifas mucho más bajas a sus pasajeros. Su dominio de las rotaciones rápidas en las salas (cerca de 25 minutos, en comparación con 45 de los rivales) permite que sus aviones vuelen más horas al día. Esto se traduce en la capacidad de programar más vuelos al día con menos naves, lo que le permite generar más ingresos por avión en promedio que sus rivales. Southwest no ofrece comidas en sus vuelos, asientos numerados, transferencia de equipaje en transbordos de aerolíneas ni sección o servicio de primera clase, lo cual le permite eliminar todas las actividades generadoras de costos asociadas a esas características. El sistema de reservaciones en internet de la empresa es rápido y sencillo, facilita la venta de boletos y reduce la cantidad de personal en los centros de reservaciones telefónicas y taquillas en aeropuertos. Su uso de equipos automatizados de registro reduce la cantidad necesaria de empleados para el registro en la terminal aérea.

### **Claves para alcanzar el éxito del liderazgo de costos bajos**

Para tener éxito con una estrategia de costos bajos, los administradores deben estudiar cada actividad generadora de costos y determinar los factores causantes de que sean altos o bajos. Después, deben emplear esta información para agilizar o rediseñar el desempeño de cada actividad, al procurar de forma exhaustiva eficiencias de costos a lo largo de la cadena de valor. Deben ser proactivos al reestructurarla para eliminar las etapas de labor no esenciales y las actividades de bajo valor. Por lo general, los productores de costos bajos trabajan con diligencia para crear culturas corporativas conscientes de los costos, que promueven

## CÁPSULA ILUSTRATIVA 5.1

### Cómo administró Walmart su cadena de valor para obtener una enorme ventaja de costos sobre las cadenas de supermercados rivales



Walmart consiguió una ventaja en costos y precios muy sustancial sobre las cadenas de supermercados rivales tanto al renovar sectores de la cadena de valor del menudeo de abarrotes como al vencer a sus competidores en el desempeño de diversas actividades de la cadena de valor. Su ventaja de costos proviene de una serie de iniciativas y prácticas:

- Compartir con los distribuidores el uso extensivo de información mediante sistemas en línea que retransmiten las ventas en cuanto se realizan directamente a los proveedores de los artículos, con lo que se le da información en tiempo real de la demanda y preferencias del cliente (lo cual crea un estimado de 6% de la ventaja de costos). Es una práctica común en Walmart colaborar de manera estrecha con los mayoristas en todos los aspectos del proceso de compra y entrega a la tienda, para aprovechar ahorros de costos de mutuo beneficio. Procter & Gamble, el mayor proveedor de Walmart, llegó incluso a integrar su sistema ERP (*enterprise resource planning*) o planeación de recursos de la empresa con Walmart.
- Procurar la adquisición global de algunos artículos y centralizar la mayoría de las actividades de compra para aprovechar el poder de negociación de la empresa (lo cual crea un estimado de 2.5% de la ventaja de costos).
- Invertir en la automatización de vanguardia de sus centros de distribución, con la operación eficiente de una flota de camiones que hace entregas diarias a las tiendas de Walmart y poniendo en marcha otras prácticas ahorradoras de costos en su oficina matriz, centros de distribución y tiendas (lo que genera un estimado de 4% de la ventaja de costos).
- Esforzarse por optimizar la mezcla de productos y conseguir una mayor rotación de ventas (lo que genera cerca de 2% de la ventaja de costos).



- Instalar sistemas de seguridad y procedimientos operativos en las tiendas que bajan las tasas de merma (lo que genera cerca de 0.5% de la ventaja de costos).
- Negociar tasas de renta y alquiler con opción a compra preferenciales con corredores de bienes raíces y propietarios para sus tiendas (lo que rinde 2% de la ventaja de costos).
- Administrar y compensar a su personal de manera que produzca menores costos laborales (lo que genera un estimado de 5% de la ventaja de costos).

En conjunto, estas iniciativas de la cadena de valor dan a Walmart más o menos 22% de ventaja de costos sobre Kroger, Safeway y otras cadenas importantes de supermercados. Con esa ventaja tan considerable, Walmart pudo bajar sus precios más que sus rivales para convertirse en el líder mundial de supermercados.

*Fuente:* Creado por los autores a partir de información de [www.walmart.com](http://www.walmart.com) y de Marco Lansiti y Roy Levien, "Strategy as Ecology", *Harvard Business Review* 82, núm. 3, marzo de 2004, p. 70.

una amplia participación de los empleados en las acciones continuas de mejora de costos y de prestaciones y privilegios limitados para sus ejecutivos. Se esfuerzan por operar con un mínimo de personal ejecutivo para mantener los costos administrativos lo más abajo posible. Muchos líderes de bajos costos también emplean el *benchmarking* para comparar sus costos con los de sus rivales y con empresas que desempeñan actividades comparables en otras industrias.

Aunque las empresas de costos bajos son campeonas de la frugalidad, por lo general son agresivas para invertir en recursos y capacidades que prometan eliminar costos de sus operaciones. De hecho, contar con recursos o capacidades de este tipo y garantizar que permanezcan competitivamente superiores es esencial para obtener una ventaja competitiva como proveedor de costos bajos. Walmart, uno de los principales ejecutantes del liderazgo de costos bajos, emplea tecnología de punta en todas sus operaciones: sus instalaciones de

Obtener una ventaja de costos bajos sobre los rivales se consigue al superarlos en la búsqueda de formas de desempeñar actividades de la cadena de valor de manera más rápida, precisa y rentable.

distribución están automatizadas, usa sistemas en línea para ordenar mercancías a sus proveedores y administrar sus inventarios, equipa sus tiendas con sistemas de vanguardia de registro de ventas y cobros, y envía a diario datos de puntos de venta a 4 mil vendedores, *pero Walmart calcula con cuidado los ahorros de costos de nuevas tecnologías antes de invertir en ellas*. Al invertir continuamente en tecnologías complejas que a los rivales se les dificulta igualar, Walmart mantiene su ventaja competitiva durante más de 30 años.

Otras empresas conocidas por el empleo fructífero de sus estrategias de costos bajos son Vizio en televisiones de pantalla grande, Briggs & Stratton (en motores pequeños de gasolina), Bic (en bolígrafos), Stride Rite (en calzado), Poulan (en sierras de cadena) y General Electric y Whirlpool (ambas en electrodomésticos).

## Cuándo funciona mejor una estrategia de costos bajos

Una estrategia competitiva dedicada al liderazgo en costos bajos en particular es contundente cuando:

1. *La competencia de precios entre los vendedores rivales es especialmente vigorosa.* Las empresas de costos bajos están en mejores posibilidades de competir de forma ofensiva con base en el precio, de usar el atractivo del precio menor para ganar ventas (y participación de mercado) a los rivales, obtener la preferencia de los compradores sensibles al precio, obtener ganancias frente a una competencia fuerte de precios y sobrevivir a guerras de precios.
2. *Los productos de los vendedores rivales son en esencia idénticos y están disponibles con cualquiera de los vendedores.* Los productos del tipo de mercancías o los insumos abundantes son el escenario de una competencia fuerte de precios; en estos mercados, las ganancias que se ven más afectadas son las de las empresas menos eficientes y con altos costos.
3. *Hay pocas maneras de lograr una diferenciación de producto que tenga valor para los compradores.* Cuando a los compradores no les interesan mucho las diferencias entre marcas, casi siempre son muy sensibles al precio y quienes ganan las mayores porciones del mercado tienden a ser las marcas más baratas.
4. *La mayoría de los compradores usa el producto de la misma forma.* Con necesidades de uso comunes, un producto estandarizado satisface las de los compradores, en cuyo caso un precio de venta bajo, no las características o calidad, es lo que se convierte en factor determinante para que los consumidores elijan un producto y no otro.
5. *Los compradores incurren en costos bajos al cambiar sus adquisiciones de un vendedor a otro.* Los cambios de costos bajos dan a los compradores la flexibilidad de trasladar sus adquisiciones a vendedores de precios más bajos con productos de la misma calidad o con sustitutos de precios atractivos. Un líder de costos bajos está en buena posición de emplear precios bajos para inducir a sus clientes a que no cambien a marcas rivales o a sustitutos.
6. *Los compradores son grandes y tienen un significativo poder de negociación para bajar los precios.* Las empresas de costos bajos tienen una protección parcial de sus márgenes de ganancia al negociar con compradores de grandes cantidades, pues los compradores poderosos casi nunca son capaces de negociar un precio inferior al nivel de supervivencia del siguiente vendedor más rentable.
7. *Los recién llegados a la industria emplean los precios bajos de introducción para atraer compradores y construir una base de clientes.* El líder de costos bajos puede aplicar descuentos a sus propios precios para dificultarle a un nuevo rival que obtenga clientes; el poder fijar el precio de la empresa que tiene los costos bajos actúa como barrera para la llegada de nuevos competidores.

Por regla general, mientras los compradores sean más sensibles al precio, más atractiva será una estrategia de costos bajos. La capacidad de una empresa de costos bajos para fijar el



nivel mínimo del precio en la industria y aún así obtener ganancias erige barreras protectoras en torno a su posición comercial.

## Peligros de una estrategia de costos bajos

Tal vez el mayor escollo de una estrategia de costos bajos sea quedar atrapado en una carrera agresiva de descuentos de precios y terminar con una rentabilidad menor, no mayor. *Mayores ventas unitarias y participación de mercado no se traducen automáticamente en mayores ganancias totales.* Una ventaja de costos bajos/precios bajos genera más ganancias sólo si 1) los precios se recortan menos que la ventaja de costos o 2) las ganancias sumadas de las ventas unitarias son lo bastante grandes para generar una utilidad total mayor, a pesar de los márgenes menores por cada unidad vendida. Una empresa con una ventaja de costos de 5% no puede recortar sus precios 20% para terminar con una ganancia de volumen de sólo 10% y todavía esperar mayores ganancias.

Un precio menor mejora la rentabilidad general sólo si los recortes de precios generan ventas totales lo bastante grandes para *más que cubrir* todos los costos asociados a la venta de más unidades. Cuando los aumentos de ventas totales provenientes de un precio menor exceden los aumentos de costos totales asociados a un mayor volumen de ventas, el recorte de precios es una acción rentable. Pero si un menor precio de venta genera ingresos menores a los aumentos de los costos totales, las ganancias de la empresa resultan más bajas que antes y el recorte de precio termina por reducir ganancias en lugar de elevarlas.

Un segundo escollo importante es optar por las rutas de las ventajas de costos para conservar una titularidad o que relegarían a los rivales a la zaga. El valor de una ventaja de costos depende de su propia sustentabilidad; la cual se basa a su vez en que la empresa consiga su ventaja de costos de formas difíciles de copiar o igualar para sus rivales.

Un tercer peligro es obsesionarse con la reducción de costos. No debe procurarse la reducción de costos con tanto celo que la empresa termine con un producto demasiado austero para que sea atractivo a los compradores. Además, una compañía que se esfuerza demasiado en bajar sus costos debe estar alerta para no malinterpretar ni ignorar un mayor interés del comprador en más características o servicios, un declive de la sensibilidad del consumidor ante el precio, o nuevos avances que comiencen a alterar la forma como los compradores emplean el producto. Un fanático de los costos bajos se arriesga a perder mercado si los consumidores empiezan a optar por mercancías más avanzadas o con más características.

Aunque se eviten estos errores, un planteamiento competitivo de costos bajos aún implica riesgos. Un rival innovador puede descubrir un planteamiento de la cadena de valor con costos aún más bajos; aparecerán de repente importantes avances tecnológicos ahorradores de costos. Además, si un productor de costos bajos tiene fuertes inversiones en sus medios actuales de operación, tal vez sea muy costoso cambiar rápido al nuevo planteamiento de la cadena de valor o a la nueva tecnología.

Una empresa de costos bajos está en la mejor posición de ganar la preferencia de los compradores sensibles al precio, de fijar el nivel mínimo en el precio de mercado y aún así obtener una ganancia.

Reducir precios no genera mayores ganancias totales a menos que el aumento de ventas totales exceda el de los costos totales.

El producto que ofrece una empresa de costos bajos siempre debe contener los atributos suficientes para que sea atractivo a los compradores potenciales; el precio bajo, por sí solo, no siempre es importante para ellos.

## ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN AMPLIA

Las estrategias de diferenciación son atractivas cuando las necesidades y preferencias de los compradores son muy diversas para un producto estandarizado. Una empresa que pretenda tener éxito con la diferenciación debe estudiar las necesidades y conductas de los compradores con mucho cuidado para saber qué consideran importante, qué creen que tiene valor



## OA 3

Conocer las mejores formas de obtener una ventaja competitiva basada en la diferenciación del producto o servicio de una empresa respecto de las ofertas de los rivales.

y cuánto están dispuestos a pagar por ello.<sup>4</sup> El truco está en que la compañía debe incorporar los atributos que desean los compradores a su producto o servicio, de forma que no sólo atraiga a una amplia variedad de compradores, sino que también sea lo bastante diferenciable de los productos de los rivales para mantenerse aparte de ellos; al respecto, un producto muy diferenciado siempre es preferible a uno poco diferenciado. Una estrategia de diferenciación implica una propuesta de valor *única* para el cliente. La estrategia consigue su objetivo cuando a una cantidad atractivamente grande de compradores le parece tentadora la propuesta de valor para el cliente y se identifica con más fuerza con los atributos diferenciados de la empresa.

La diferenciación exitosa permite que una empresa:

- Fije un precio mayor por su producto.
- Aumente las ventas unitarias (a causa de los compradores adicionales que llegan por las características diferenciadoras).
- Obtenga lealtad del comprador hacia su marca (porque a algunos consumidores les atraen mucho las características distintivas y se sienten unidos a la empresa y sus productos).

La diferenciación aumenta las ganancias siempre que el producto de una empresa soporte un precio lo bastante mayor o produzca un aumento de ventas lo suficientemente grande *para cubrir en exceso los costos añadidos de conseguir la diferenciación*. Las estrategias de diferenciación fracasan cuando los compradores no valoran las características únicas de la marca o cuando sus rivales copian o igualan con facilidad el planteamiento de diferenciación de la empresa.

Las empresas pueden buscar la diferenciación desde muchos ángulos: un sabor único (Dr. Pepper, Listerine), características múltiples (Microsoft Office, iPhone), amplia selección y compras en un solo lugar (Home Depot, Amazon.com), servicio de gran calidad (FedEx), diseño y desempeño de motores (Mercedes, BMW), prestigio y distinción (Rolex), confiabilidad del producto (productos para bebé de Johnson & Johnson), calidad de fabricación (alfombras Karastan, llantas Michelin, automóviles Honda), liderazgo tecnológico (pegamentos y recubrimientos de 3M Corporation), una variedad completa de servicios (asesoría bursátil de Charles Schwab), una amplia línea de productos (sopas Campbell's) e imagen y reputación superiores (Gucci y Chanel).

## CONCEPTO BÁSICO

La esencia de una **estrategia de diferenciación amplia** es ofrecer atributos únicos del producto que para una amplia variedad de clientes sean tentadores y crean que vale la pena pagar por él.

## Administrar la cadena de valor para crear los atributos de diferenciación

La diferenciación no es algo que crezca en los departamentos de marketing y publicidad, ni se limita a las generalidades de calidad y servicio. Las oportunidades de diferenciación existen en todas las actividades de la cadena de valor de una industria. Sin embargo, el planteamiento más sistemático que pueden adoptar los administradores implica concentrarse en los **impulsores de cualidades únicas**, un conjunto de factores —análogos a los impulsores de costo— de eficacia particular para crear diferenciación. En la figura 5.3 hay una lista de impulsores de cualidades únicas importantes. Entre las formas como los directivos pueden mejorar la diferenciación con base en estos impulsores se encuentran las siguientes:

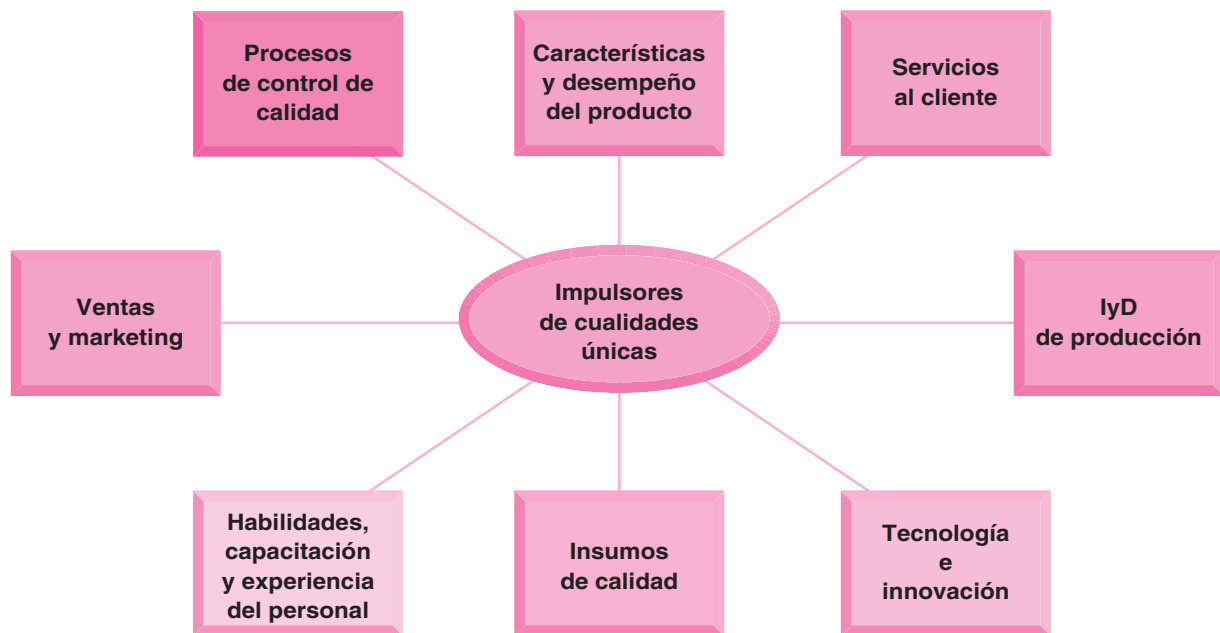
1. *Esforzarse por crear productos con características, diseño y desempeño superiores.* Esto es válido para los atributos físicos y funcionales de un producto, como más usos y aplicaciones, más seguridad, mayor capacidad de reciclado o una

## CONCEPTO BÁSICO

Un **impulsor de cualidades únicas** es un factor que ejerce un fuerte efecto diferenciador.

<sup>4</sup> Hay un análisis de la forma como la posición y combinaciones únicas de recursos de una industria se vinculan a las perspectivas de valor de los consumidores y su disposición de pagar más por productos o servicios diferenciados en Richard L. Priem, "A Consumer Perspective on Value Creation", *Academy of Management Review* 32, núm. 1, 2007, pp. 219-235.

**Figura 5.3** Impulsores de cualidades únicas: Claves para crear una ventaja de diferenciación



Fuentes: Adaptado de M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press, 1985.

mejor protección ambiental. Las características de diseño son importantes para mejorar el atractivo del producto. Por ejemplo, las motocicletas Ducati cuestan más por su diseño, y fueron exhibidas en el museo de arte Guggenheim, en la ciudad de Nueva York.<sup>5</sup>

2. *Mejorar el servicio al cliente o añadir más servicios.* Mejor servicio al cliente en áreas como envíos, devoluciones y reparación es tan importante en la creación de diferenciación como las características superiores del producto. Algunos ejemplos son una asistencia técnica superior para los compradores, servicios de mantenimiento de mayor calidad, más y mejor información del producto a los clientes, más y mejores materiales de capacitación para los usuarios finales, mejores condiciones de crédito, procesamiento más ágil de pedidos o mayor conveniencia para el cliente.
3. *Procurar actividades de IyD para producción.* Comprometerse en IyD de producción puede permitir una fabricación personalizada rentable, ofrecer mayor variedad y selección de productos mediante la posibilidad de varias “versiones”, mejorar la calidad del producto o hacer que los métodos de producción sean más seguros para el ambiente. Muchos fabricantes desarrollaron sistemas flexibles de manufactura que permiten elaborar diversos modelos y versiones del producto en la misma línea de ensamblado. Estar en posibilidades de ofrecer a los compradores productos a la medida es una capacidad diferenciadora importante.
4. *Esforzarse por la innovación y los avances tecnológicos.* La innovación fructífera es la ruta para llegar primero con más frecuencia al mercado, además de ser un diferenciador poderoso. Si la innovación resulta difícil de imitar, mediante protección de patentes u otros medios, proporciona a la empresa la ventaja sustentable de haber abierto el camino.

<sup>5</sup> G. Gavetti, “Ducati”, caso 9-701-132 de la Harvard Business School, revisado el 8 de marzo de 2002.

5. *Procurar mejoras continuas de calidad.* Las diferencias de calidad percibidas son un importante diferenciador desde la perspectiva de los clientes. Los procesos de control de calidad pueden aplicarse a todo lo largo de la cadena de valor, incluso las actividades de servicio al cliente posterior a la compra. Reducen defectos del producto, evitan fallas prematuras, extienden su vida útil, abaratan los ofrecimientos de garantías extendidas, mejoran la economía de uso, permiten una mayor conveniencia para el usuario final o mejoran la apariencia del producto. Las empresas cuyos sistemas de manejo de calidad cumplen con estándares de certificación, como el ISO 9001, mejoran su reputación de calidad ante los clientes.
6. *Aumentar la intensidad del marketing y las actividades de ventas.* El marketing y la publicidad tienen un efecto tremendo en el valor que perciben los compradores y por ende su disposición a pagar más por las ofertas de la empresa. Crean diferenciación incluso cuando haya poca diferenciación de otro modo. Por ejemplo, las degustaciones con los ojos vendados demuestran que hasta a los más leales consumidores de Pepsi o Coca les cuesta trabajo distinguir un refresco del otro.<sup>6</sup> Las marcas crean lealtad de los clientes, lo que aumenta el “costo” percibido de cambiar a otro producto. Las actividades de manejo de marca son por lo tanto importantes también para apoyar la diferenciación.
7. *Buscar insumos de alta calidad.* La calidad de los insumos al final tiene un efecto en el desempeño o calidad del producto final de la empresa. Por ejemplo, Starbucks obtiene las elevadas calificaciones de su café en parte porque tiene especificaciones muy estrictas respecto del café que compra a sus proveedores.
8. *Mejorar las habilidades, conocimientos y experiencia de los empleados mediante actividades de administración de recursos humanos.* Contratar, capacitar y conservar a empleados con buenas habilidades y experiencia es importante porque a menudo ellos son el origen de ideas creativas e innovadoras para el desarrollo de nuevos productos. Además, son esenciales para desempeñar actividades diferenciadoras como diseño, ingeniería, marketing e IyD. La cultura y sistemas de compensaciones de la empresa contribuyen a fomentar la contribución potencial de los empleados de alto valor para una estrategia de diferenciación.

Los administradores necesitan conocer bien las fuentes de diferenciación y las actividades que generan un carácter único para valorar los planteamientos diversos de diferenciación y diseñar formas perdurables para distinguir sus productos de los de los rivales.

### Renovar el sistema de la cadena de valor para aumentar la diferenciación

Igual que procurar una ventaja de costos implica a todo el sistema de la cadena de valor, lo mismo es válido para una ventaja de diferenciación. Las actividades que los proveedores desempeñan antes o los distribuidores y minoristas después ejercen un efecto significativo en las percepciones que los clientes se forman respecto de las ofertas y propuestas de valor de una empresa. Entre los planteamientos para mejorar la diferenciación mediante cambios en el sistema de la cadena de valor se encuentran los siguientes:<sup>7</sup>

- *Coordinarse con los aliados del canal para mejorar las percepciones de valor por parte de los clientes.* Coordinarse con los socios posteriores, como distribuidores, revendedores y minoristas, contribuye a la diferenciación de diversas maneras. Algunos métodos de las empresas para influir en las actividades de la cadena de valor de sus aliados del canal son el establecimiento de estándares para los socios posteriores, proporcionarles modelos para estandarizar el ambiente o prácticas de ventas, capacitar al personal del canal o copatrocinar promociones y campañas publicitarias. Coordinarse con los minoristas es importante para mejorar la experiencia de compra y construir una imagen para la empresa. Coordinarse con los distribuidores o transportistas significa entregas más

<sup>6</sup> <http://jrscience.wcp.muohio.edu/nsfall01/FinalArticles/Final-IsitWorthitBrandsan.html>.

<sup>7</sup> Esta sección abunda sobre la parte referente a las vinculaciones de la cadena de valor de Porter, *Competitive Advantage*, p. 125.

ágiles a los clientes, órdenes de pedidos más precisas y/o menores costos de envíos. La Coca-Cola Company otorga tanta importancia a la coordinación con sus embotelladoras/distribuidoras que en ocasiones se encargó de que una embotelladora en problemas mejorara su administración y actualizara su planta y equipo antes de lanzar su producto al mercado.<sup>8</sup>

- *Coordinarse con los proveedores para satisfacer mejor las necesidades del cliente.* Colaborar con los proveedores también es una muy buena ruta de una estrategia de diferenciación más eficaz. Coordinarse y colaborar con los proveedores mejora muchas dimensiones que afectan las características y calidad del producto. Esto es en particular válido para empresas que sólo efectúan operaciones de ensamblado, como Dell en computadoras y Ducati en motocicletas. La coordinación estrecha con los proveedores mejora la diferenciación también al agilizar los ciclos de desarrollo de producto o la entrega a los clientes finales. Las relaciones sólidas con los proveedores significan asimismo que los requerimientos de abastecimientos de la empresa tienen prioridad cuando la oferta en la industria es insuficiente para satisfacer la demanda general.

## Ofrecer un valor superior mediante una estrategia de diferenciación amplia

Las estrategias de diferenciación dependen de satisfacer las necesidades de los clientes de maneras únicas o de crear nuevas necesidades mediante actividades como la innovación o la publicidad convincente. El objetivo es ofrecer a los clientes algo que lo rivales no pueden ofrecer, al menos en términos del grado de satisfacción. Hay cuatro rutas básicas para lograrlo.

La primera es incorporar atributos al producto y características para el usuario *que reduzcan los costos generales del comprador por usar la mercancía de la empresa*. Ésta es la ruta menos obvia y más ignorada para lograr ventajas por diferenciación. Es factor de diferenciación pues ayuda a que los compradores sean más competitivos en sus mercados y más confiables. Los productores de materiales y componentes a menudo ganan pedidos por sus productos al reducir a sus clientes las mermas de materia prima (con componentes a la medida), reducir las necesidades de inventario del cliente (con entregas justo a tiempo), usar sistemas en línea para reducir los costos de procesamiento y consecución de pedidos del comprador, y ofrecer soporte técnico gratuito. Esta ruta hacia la diferenciación también atrae a cada consumidor que busca economizar en sus costos generales de consumo. Para hacer más económico el producto de una empresa para un comprador, se incorporan características de eficiencia en energía: los aparatos eléctricos y focos ahorradores de energía contribuyen a aminorar sus gastos de luz; los vehículos de consumo eficiente de combustible recortan sus pagos de gasolina; o al prolongar los intervalos de mantenimiento y de confiabilidad del producto de modo que disminuyan los costos del comprador referentes a mantenimiento y reparaciones.

Una segunda ruta es incorporar características *tangibles* que aumenten la satisfacción del cliente con el producto, como sus especificaciones, funciones y estilo. Esto se logra con atributos que añadan funcionalidad, mejoren el diseño, expandan la gama de usos, ahorren tiempo y sean más confiables, o hagan que el producto sea más limpio, seguro, silencioso, fácil de usar, portátil, conveniente o duradero que las marcas rivales. Los fabricantes de teléfonos celulares compiten para introducir aparatos que sean capaces de usarse con más propósitos y tengan una funcionalidad más sencilla.

Una tercera ruta hacia una ventaja competitiva basada en la diferenciación es incorporar características *intangibles* que aumenten la satisfacción del comprador de formas no económicas. El Prius de Toyota se dirige a los conductores con conciencia ambiental no sólo porque desean contribuir a la reducción de las emisiones globales de bióxido de carbono, sino también porque se identifican con la imagen que les transmite. Rolls-Royce, Ralph Lauren, Tiffany, Rolex y Prada

La diferenciación se basa en atributos *tangibles* o *intangibles*.

<sup>8</sup> D. Yoffie, “Cola Wars Continue: Coke and Pepsi in 2006”, caso 9-706-447 de la Harvard Business School.

tienen ventajas competitivas basadas en la diferenciación que están vinculadas a los deseos del comprador referentes a estatus, imagen, prestigio, moda de vanguardia, manufactura superior y las cosas más bellas de la vida. Lo intangible que contribuye a la diferenciación trasciende los atributos del producto para llegar a la reputación de la empresa y a las relaciones o confianza del cliente.

La cuarta ruta es *promover el valor* del producto de la empresa a los compradores; las formas habituales son precios altos (en los casos en que un precio elevado implica alta calidad y desempeño), empaques más atractivos o elaborados que los de los competidores, anuncios que destaquen los atributos sobresalientes, la calidad de los folletos y presentaciones de ventas, y el lujo y la atmósfera de las instalaciones del vendedor (importante para los minoristas de prestigio y para las oficinas u otras instalaciones que frecuenten los clientes). Todo esto procura que los compradores potenciales adviertan el profesionalismo, apariencia y personalidades de los empleados del vendedor o que una empresa tiene clientes de prestigio. Promover el valor reviste particular importancia 1) cuando la naturaleza de la diferenciación se basa en características intangibles y es por ende subjetiva o difícil de cuantificar, 2) cuando los clientes realizan la compra por primera vez y no saben con certeza cómo resultará su experiencia con el producto y 3) cuando es poco frecuente una segunda compra y sea necesario recordar a los compradores el valor del producto.

Independientemente del enfoque, lograr una estrategia de diferenciación fructífera requiere, en primer lugar, que la empresa tenga fortalezas en capacidades como servicio al cliente, marketing, manejo de marca y tecnología, lo cual crea y apoya la diferenciación; es decir, los recursos, competencias y actividades de la cadena de valor deben corresponder con fidelidad a los requerimientos de la estrategia. Para que la estrategia se traduzca en una ventaja competitiva, las competencias deben ser también únicas en la entrega de valor a los compradores de modo que contribuyan a distinguir su producto entre los rivales, ser competitivamente superiores. Hay abundantes ejemplos de empresas que se diferenciaron de sus rivales con base en competencias y capacidades distintivas. Apple se distingue en virtud de sus capacidades para elaborar productos innovadores y agilizar el lanzamiento de generaciones subsecuentes al mercado más pronto que sus competidores. Cuando se registra un acontecimiento importante, la gente ve Fox News y CNN porque tienen la capacidad de dedicar más tiempo a la transmisión de noticias de último momento y a colocar reporteros en la escena con mucha rapidez en comparación con las demás televisoras. Avon y Mary Kay Cosmetics se diferenciaron de otras empresas de cosméticos y cuidado personal al conformar una fuerza de ventas de cientos de miles de personas, lo que les da una capacidad de ventas directa: sus asociadas de ventas hacen demostraciones de los productos a las compradoras interesadas, toman sus pedidos ahí mismo y entregan los artículos en los domicilios de sus clientes.

Los planteamientos más exitosos respecto de la diferenciación son los que los rivales encuentran difíciles o caros de imitar. De hecho, ésta es la ruta hacia una ventaja de diferenciación sustentable. Si bien los competidores con recursos pueden copiar con el tiempo casi cualquier atributo tangible, es mucho más difícil imitar atributos intangibles socialmente complejos, como la reputación de la empresa, sus relaciones duraderas con los compradores y su imagen. La diferenciación que crea costos por cambio obliga a los compradores a permanecer fieles, también es una ruta para una ventaja sustentable. Por ejemplo, si un comprador realiza una inversión sustancial en el aprendizaje de un sistema operativo, es menos probable que ese comprador se cambie a otro sistema operativo, esto es lo que evita que muchos usuarios abandonen los productos de Microsoft Office pese a que existen otras aplicaciones con características superiores. Por regla general, la diferenciación genera una ventaja competitiva más duradera y rentable cuando se basa en una imagen de marca bien establecida, innovación protegida por patentes, superioridad técnica compleja, reputación de calidad y confiabilidad superiores, servicio al cliente basado en una mayor atención y capacidades competitivas únicas. Tales atributos de diferenciación suelen resultar más difíciles y tardados de igualar por los competidores, y los compradores los perciben en general como un valor superior.

Las características fáciles de copiar no generan una ventaja competitiva sustentable.



## Cuándo funciona mejor una estrategia de diferenciación

Las estrategias de diferenciación tienden a funcionar mejor en circunstancias comerciales en las que:

- *Las necesidades y usos del producto por parte del comprador son diversos.* Las preferencias diversas del comprador presentan a los competidores una ventana más amplia de oportunidades para hacer las cosas de otro modo y apartarse con atributos del producto que se dirijan a consumidores particulares. Por ejemplo, la diversidad de las preferencias de los consumidores por la selección del menú, ambiente, precios y servicio da a los restaurantes un espacio excepcionalmente amplio para crear una diferenciación de producto. Otras empresas que disponen de muchas maneras para diferenciarse bien de los rivales son los editores de revistas, fabricantes de vehículos motorizados y los de anaqueles y mesas para cocina.
- *Hay muchas formas de diferenciar el producto o servicio y muchos compradores las perciben y valoran.* Hay mucho margen para que los competidores minoristas de ropa almacenen distintos estilos y calidad de prendas, pero muy poco para que los fabricantes de clips, papel carbón o azúcar distingan sus productos. Del mismo modo, los vendedores de varias marcas de gasolina o jugo de naranja tienen pocas oportunidades de diferenciación en comparación con los vendedores de televisiones de alta definición, muebles para patio o cereal para el desayuno. Las mercancías básicas, como productos químicos, minerales y agrícolas, ofrecen pocas oportunidades de diferenciación.
- *Pocas empresas rivales siguen un planteamiento semejante de diferenciación.* Los mejores planteamientos de diferenciación implican atraer compradores con base en atributos que los rivales no destaquen. Un diferenciador encuentra menos rivalidad directa cuando sigue su propio camino en la creación de singularidad y no intenta diferenciarse con los mismos atributos de sus competidores; por ejemplo, cuando muchos competidores dicen: “Nuestro producto sabe mejor que los demás” o “Nuestro producto limpia mejor su ropa que los demás”, lo más probable es una diferenciación débil del producto y un “exceso de estrategia”, situación en la que los competidores terminan persiguiendo a los mismos compradores con ofrecimientos de mercancías muy similares.
- *El cambio tecnológico es veloz y la competencia gira en torno a las características del producto que evolucionan con rapidez.* La innovación rápida del producto y las frecuentes introducciones de mercancías de siguiente generación no sólo da espacio para que las empresas sigan distintas rutas de diferenciación, sino que también intensifican el interés del comprador. Por ejemplo, en el hardware de video y los videojuegos, equipo de golf, las PC, teléfonos celulares y reproductores de MP3 los competidores están atrapados en una batalla continua por diferenciarse con la introducción de los mejores productos de vanguardia; es decir, las empresas que no introducen productos nuevos y mejorados, así como características de desempeño distintivas, pierden con rapidez en el mercado. En la transmisión televisiva en Estados Unidos las cadenas NBC, ABC, CBS, Fox y muchas otras siempre idean líneas de programas que ganen más audiencia y despejen el camino para elevar sus tarifas de publicidad y aumenten sus ingresos por este concepto.

## Peligros de una estrategia de diferenciación

Las estrategias de diferenciación fracasan por diversas razones. *Una estrategia de diferenciación siempre está condenada al fracaso cuando los competidores pueden copiar con rapidez la mayoría o todos los atributos atractivos del producto que lanza una empresa.* La imitación rápida significa que ningún rival logra diferenciarse, pues siempre que una compañía introduce algún aspecto de singularidad que atraiga a los compradores, los imitadores restablecen la semejanza con rapidez. Por lo tanto, si una empresa espera usar la diferenciación para obtener una ventaja competitiva

Toda característica diferenciadora que funcione bien es un imán que atrae a los imitadores, aunque los esfuerzos por copiarla no siempre dan buen resultado.



sobre sus rivales, debe buscar fuentes de singularidad que impliquen tiempo y esfuerzo para dificultar que los competidores las igualen.

Un segundo peligro es que *la estrategia de diferenciación de la empresa produzca una recepción indiferente en el mercado*. Así, aunque una empresa distinga los atributos de su marca respecto de sus rivales, su estrategia genera ventas y ganancias decepcionantes si los compradores consideran más atractivas otras marcas. Cuando muchos compradores potenciales ven el producto diferenciado de una empresa y piensan “¿Y qué?”, la estrategia de diferenciación está en graves problemas.

El tercer escollo de una estrategia de diferenciación es *el gasto excesivo en las acciones para diferenciar el producto, lo que afecta la rentabilidad*. Los esfuerzos de la empresa por lograr la diferenciación casi siempre generan costos, a menudo sustanciales, pues el marketing e IyD son acciones caras. El truco de una diferenciación rentable es mantener los costos de la diferenciación por debajo del precio extra que pueden exigir los atributos diferenciadores en el mercado (lo que aumenta el margen de ganancia por unidad vendida) o compensar un margen de ganancia menor por unidad con la venta de suficientes unidades adicionales para aumentar las ganancias totales. Si una compañía sobrepasa los costos de la diferenciación y de manera inesperada descubre que los compradores no están dispuestos a pagar el precio adicional para cubrir los costos añadidos, terminará con un margen de ganancia inaceptablemente menor, incluso con pérdidas. La necesidad de limitar los costos de la diferenciación es la razón por la cual muchas empresas añaden distintivos que mejoran la satisfacción del cliente, pero que no son caros de incorporar. Los restaurantes de lujo a menudo ofrecen servicio de valet parking; los fabricantes de detergentes y jabones agregan a sus productos esencias agradables; los hoteles de esquí ofrecen café o sidra caliente de cortesía a sus huéspedes en el punto de partida de las líneas de ascenso durante la mañana y al anochecer.

Otros peligros y errores comunes en la elaboración de una estrategia de diferenciación son:<sup>9</sup>

- *Ser tímido y no esforzarse por abrir brechas significativas de calidad, servicio o desempeño en las características respecto de los productos de los rivales.* Las pequeñas diferencias entre productos rivales no son visibles o importantes para los compradores. Si una empresa desea generar una sólida lealtad del cliente, necesaria para obtener más ganancias y una ventaja competitiva sobre sus rivales basada en la diferenciación, su estrategia debe ser fuerte y no débil respecto a la diferenciación del producto. En los mercados donde los diferenciadores no hacen más que generar una diferenciación débil (porque los atributos de las marcas rivales son muy semejantes para muchos compradores), la lealtad del cliente hacia cualquier marca es débil, los costos de los compradores para cambiar de marca son muy bajos y ninguna empresa tiene la suficiente ventaja comercial para cobrar un precio extra sobre las marcas rivales.
- *Añadir demasiados atributos de lujo y características adicionales de modo que el producto exceda las necesidades y modos de uso de los compradores.* Una variedad abrumadora de características y opciones no sólo eleva los costos (y por ende el precio del producto), sino también plantea el riesgo de que muchos compradores concluyan que una marca menos lujosa y cara da un mejor valor, pues tendrán pocas ocasiones o razones para aprovechar algunos de los atributos de lujo.
- *Aumentar demasiado el precio.* Aunque los compradores consideren que estaría bien tener algunas características extra o de lujo, pueden concluir que el costo añadido es excesivo en relación con el valor que ofrecen. Una compañía debe precaverse de alejar a los compradores potenciales que pueden percibir en su producto un precio desmedido. Por lo general, mientras mayor sea el precio extra por los diferenciadores añadidos, más difícil será conservar a los compradores ante los productos más baratos de los competidores.

El exceso de diferenciación y de precio es un error fatal en la estrategia.

<sup>9</sup> Porter, *Competitive Advantage*, pp. 160-162.

*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.