



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Tema: Estrategia empresarial

Subtema: Tipos de estrategias para generar ventajas competitivas

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de
empresas

Autores

Bra. Claudia María Mercado Reyes

Br. José Antonio Monzón Garay

Tutor: Mba. Widad Raquel Arauz García

Managua, 26 de febrero de 2018

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Valoración docente	iii
Resumen	iv
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos.....	3
Capítulo I: Estrategia para la ventaja competitiva.....	4
1.1 Definición estrategia.....	4
1.2 Componentes de la estrategia	4
1.2.1 Ámbito o campo de la actividad.....	5
1.2.2 Las competencias distintivas	5
1.2.2.1 Recursos.....	6
1.2.2.2 Capacidades	7
1.2.3 Diferentes tipos de sinergias	7
1.3 Elementos básicos de la ventaja competitiva.....	8
1.3.1 Eficiencia	8
1.3.2 La calidad como excelencia y confiabilidad	9
1.3.3 Innovación	10
1.3.4 Capacidad de respuesta a los clientes	10
Capítulo II: El proceso estratégico.....	12
2.1 El proceso estratégico.....	12
2.2 Declaración de la misión	12
2.3 La visión empresarial	13
2.4 Análisis del entorno externo.....	13
2.4.1 El ambiente de la industria	14

2.4.2 El modelo de las cinco fuerzas de Porter	15
2.4.2.1 Riesgo de que entre nuevos competidores.....	16
2.4.2.2 Rivalidad entre las compañías establecidas	16
2.4.2.3 Poder de negociación de los compradores	17
2.4.2.4 Poder de negociación de los proveedores	17
2.4.2.5 Productos sustitutos.....	18
2.4.3 El macro ambiente.....	18
2.4.3.1 Fuerzas macroeconómicas	19
2.4.3.2 Fuerzas globales.....	19
2.4.3.3 Fuerzas tecnológicas	19
2.4.3.4 Fuerzas demográficas.....	20
2.4.3.5 Fuerzas políticas y legales	20
2.5 Análisis del ambiente interno	20
Capítulo III: Tipos de estrategias	22
3.1 Generalidades de las estrategias de crecimiento.....	22
3.2 Estrategias de crecimiento intensivo	23
3.2.1 Estrategia de penetración en el mercado actual.....	23
3.2.2 Estrategia de desarrollo de mercado	24
3.2.3 Estrategia de diversificación comercial.....	26
3.2.4 Estrategia de desarrollo de productos	28
3.3 Estrategia de crecimiento por integración	30
3.3.1 Estrategia de integración vertical hacia atrás	31
3.3.2 Estrategia de integración vertical hacia delante	31
3.3.3 Estrategia de integración horizontal	34
3.4 Estrategias de diversificación.....	36
3.4.1 Estrategia de diversificación concéntrica relacionada	37
3.4.2. Estrategia de diversificación horizontal.....	39

3.4.3 Estrategia de diversificación en conglomerado	39
3.5 Estrategias genéricas y competitivas	42
3.5.1 Definición estrategia competitiva	42
3.5.2 Tipos de estrategias competitivas	42
3.5.3 Estrategias de liderazgo en costos	44
3.5.3.1 Definición	44
3.5.3.2 Como se puede obtener el liderazgo en costos	46
3.5.3.3 Administración de las actividades de la cadena de valor para obtener liderazgo en costos	46
3.5.3.4 Cómo funciona una estrategia de liderazgo en costos.....	52
3.5.3.5 Peligros de una estrategia de liderazgo en costos.....	55
3.5.4 Estrategia de diferenciación amplia	57
3.5.4.1 Definición	57
3.5.4.2 Cómo se aplica la estrategia de diferenciación amplia	57
3.5.4.3 Administración de la cadena de valor para crear para atributos de diferenciación	58
3.5.4.3.1 Ofrecer un valor superior mediante una estrategia de diferenciación amplia	61
3.5.4.4 Como funciona mejor una estrategia de diferenciación	64
3.5.4.5 Peligros de una estrategia de diferenciación	65
3.5.5 Estrategia dirigida (nicho de mercado) de bajo costo y de diferenciación amplia	68
2.5.5.1 Estrategia dirigida de bajos costos.....	68
2.5.5.2 Estrategia dirigida de diferenciación amplia.....	69
2.5.5.3 Cuándo es atractiva una estrategia dirigida de costos bajos y una estrategia dirigida de diferenciación amplia.....	71
2.5.5.4 Riesgos de las estrategias dirigidas de bajos costos y diferenciación	72

3.5.6 Estrategia de proveedores de mejores costos.....	73
3.5.6.1 Definicion	73
3.5.6.2 Cuándo una estrategia de mejores costos funciona mejor	75
3.2.6.3 Riesgo de una estrategia de la empresa de mejores costos...	75
Conclusiones	77
Bibliografía.....	i

Dedicatoria

A nuestros padres por el amor y esmero que nos han brindado desde que nacimos y por el apoyo a lo largo de nuestra formación personal y profesional.

A nuestras familias que nos han dado la motivación y la fortaleza para no desistir en los momentos difíciles que se han presentado en los últimos años y culminar la carrera incrementado en nosotros el valor de cada uno de ellos en nuestras vidas.

A nuestros docentes por sus valiosas enseñanzas, por su tiempo, paciencia porque no solo nos transmitieron conocimientos científicos sino también la importancia que tenemos como profesionales y de hacer la diferencia en nuestra sociedad.

Bra. Claudia María Mercado Reyes

Br. José Antonio Monzón Garay

Agradecimientos

A Dios, por la oportunidad de obtener y atesorar los conocimientos necesarios para desarrollar esta obra, por la fortaleza brindada para vencer los obstáculos.

A los maestros por la paciencia y la dirección, calidad humana y profesional que hicieron posible la culminación de esta obra.

A nuestras familias por el apoyo y el ánimo brindado en la lucha por lograr nuestras metas.

Bra. Claudia María Mercado Reyes

Br. José Antonio Monzón Garay

Valoración docente

En cumplimiento del artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMNACION DE LOS ESTUDOS, PLAN 1999, aprobado por el consejo universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003 que dice:

“El docente realizara evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“PLANIFICACION ESTRATÈGICA”** hace constar que los bachilleres **CLAUDIA MARIA MERCADO REYES, Carnet No. 11200851** y **JOSE ANTONIO MONZON GARAY, Carnet No. 08210066**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“TIPOS DE ESTRATEGIAS PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS”** obteniendo la bachillera Mercado Reyes y el Bachiller Monzón Garay la calificación de **48 (CUARENTA Y OCHO) PUNTOS.**

Dado en la ciudad de Managua a los 16 días del mes de noviembre del dos mil diecisiete.

Mba. Widad Raquel Arauz Garcia
Instructor

Resumen

El presente trabajo de investigación consiste en plantear la estrategia empresarial con sus diferentes tipos de estrategias que se aplican en los diferentes mercados para lograr una ventaja competitiva.

El tema de investigación es tipos de estrategias para generar ventaja competitiva en el cual integramos los conceptos básicos, los diversos escenarios.

Este informe contiene dedicatoria, agradecimiento, valoración del docente, introducción, objetivos, tres capítulos, conclusiones, y bibliografía.

Se procedió a la búsqueda de material bibliográfico consultando a diferentes autores asimismo aplicamos los criterios de las normas APA que se utilizaron las cuales son las orientadas por el centro de Escritura Javeriano, Normas APA, Sexta edición (2016).

Introducción

La presente investigación documental tiene como tema principal la estrategia empresarial, y como subtema los tipos de estrategias para la ventaja competitiva.

Esta investigación fue elaborada para desarrollar los conocimientos y nos orientarnos hacia una mejor comprensión de los diferentes conceptos que se han descrito en atraves del desarrollo de dichas estrategias.

La investigación tiene como objetivo determinar la importancia de la estrategia empresarial para obtener ventajas competitivas, integrando los conceptos básicos y sus principales tipos de estrategias que existen.

En el primer capítulo contiene la definición de estrategia, los componentes de la estrategia y los elementos básicos de la ventaja competitiva.

El segundo capítulo contiene el proceso estratégico, la declaración de la misión, la visión empresarial, análisis del entorno externo y análisis del ambiente interno

El tercer capítulo contiene los tipos de estrategias, sus generalidades, las estrategias de crecimiento intensivo, estrategias de crecimiento por integración, estrategias de diversificación y las estrategias genéricas y competitivas.

Justificación

La presente investigación explica los conceptos básicos de las diferentes estrategias para la ventaja competitivas que existen, esto permite desarrollar los conocimientos y el crecimiento y la expansión en los distintos mercados en donde estas se pueden aplicar y así disminuir los riesgos que se pueden enfrentar en los diferentes entornos.

Esta investigación documental tiene como objetivo suministrar información a los diferentes estudiantes, profesores y público en general para que deseen aprender y desarrollarse en la aplicación de las estrategias para la ventaja competitivas las cuales estamos mencionando en dicho documento.

Esta investigación es meramente documental y la finalidad es transmitir los conocimientos válidos y confiables para el estudio dentro de la temática de la administración estrategia y a la vez puede ser usada como marco teórico para otras investigaciones. Las normas APA que se utilizaron son las orientadas por el centro de escritura Javeriano, Normas APA Sexta Edición (2016).

Objetivos

General

Determinar la importancia de la estrategia empresarial para obtener ventajas competitivas, integrando los conceptos básicos y sus principales tipos de estrategias que existen.

Específicos

1. Definir los conceptos básicos de la estrategia y sus principales elementos.
2. Explicar cómo el proceso estratégico se desarrolla en las organizaciones.
3. Identificar los tipos de estrategias que existen.

Capítulo I: Estrategia para la ventaja competitiva

Una estrategia es un conjunto de acciones relacionadas que emprenden los administradores para elevar las metas de desempeño de su compañía. La meta más importante de las compañías es maximizar las ganancias que obtienen los accionistas por tener participación en la compañía. Para maximizar el valor para el accionista, los administradores deben aplicar estrategias que den como resultado una rentabilidad alta y sostenida, así como el crecimiento de las utilidades (Hill y Jones, 2009, pág. 3).

1.1 Definición estrategia

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta (David, 2008, pág. 13).

1.2 Componentes de la estrategia

Al respecto “Los componentes básicos genéricos de la ventaja competitiva son mayor eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes” (Hill y Jones, 2009, pág. 104).

1.2.1 Ámbito o campo de la actividad

Cuáles son las funcionalidades ofrecidas a los consumidores. Es el valor añadido, el beneficio operativo que buscan con el producto. Hay que definirlo siempre en términos de qué necesidad específica satisface, para qué mercado, a qué tipo de clientes va dirigido y como se les puede contactar o hacerles llegar el producto. Con qué tecnología fabricarlo: Como puede hacerse realidad el producto, que tipo de funcionalidades tendrá y con qué base tecnológica.

Con estas posibilidades se pueden tomar decisiones alternativas que producen múltiples combinaciones en el mercado. En este amplio abanico la empresa debe definir si quiere especializarse en una determinada combinación de producto, mercado, tecnología o convertirse en un generalista con una amplia gama de producto para un mercado amplio con una tecnología específica.

Otra decisión es la definición de una oferta concentrada o diversificada o si crecerá mediante la expansión a nuevos mercados o la diversificación a nuevos productos. En definitiva, la empresa define a que quiere dedicarse, cuál va a ser el centro de su operativa y su área de especialización (CEEI, 2008, pág. 11).

1.2.2 Las competencias distintivas

Es fundamental diferenciar los recursos y las capacidades para comprender lo que genera una competencia distintiva. Una compañía puede tener recursos valiosos y específicos propios, pero a menos que tenga la capacidad para emplearlos con eficacia, no podrá crear una competencia distintiva. También es importante reconocer que quizá una compañía no necesite recursos valiosos ni específicos propios para establecer una competencia distintiva mientras tenga capacidades que no posea ningún otro competidor. Por ejemplo, el operador de pequeñas fundidoras de acero, Nucor, es muy reconocido por ser el productor más eficiente en costos de Estados Unidos.

Su competencia distintiva de producción de acero a un bajo costo no se debe a ningún recurso valioso ni específico de la empresa. Nucor cuenta con los mismos

recursos (planta, equipo, empleados diestros, conocimiento práctico) que muchos otros operadores de pequeñas fundidoras.

Lo que la distingue es su capacidad única de manejar sus recursos de una manera muy productiva. Específicamente, su estructura, sistemas de control y cultura fomentan la eficiencia en todos los niveles de la compañía. En suma, para que una empresa tenga una competencia distintiva, debe contar, por lo menos, con:

1. Un recurso valioso y específico propio y las capacidades (habilidades) necesarias para aprovecharlo.
2. Capacidad específica para manejar los recursos (como lo ejemplifica Nucor). La competencia distintiva de una compañía es más sólida cuando posee ambos elementos: los recursos valiosos y específicos de la empresa y las capacidades específicas de ésta para manejarlos.

La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales. Por ejemplo, Southwest Airlines tiene una competencia distintiva en la forma de administrar a sus trabajadores, lo cual le permite generar una mayor productividad que sus competidoras y costos más bajos. Las competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades (Hill y Jones, 2009, págs. 77-78).

1.2.2.1 Recursos

Los recursos son los activos de una compañía. Se pueden dividir en dos categorías: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles: son bienes físicos como terreno, edificios, planta, equipo, inventario y capital. Los recursos intangibles: son los bienes no físicos que crean los administradores y otros empleados, como marcas, reputación de la compañía, los conocimientos que los empleados han adquirido a través de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa, que incluye desde su protección hasta las patentes, derechos reservados y marcas comerciales. En particular, los recursos son valiosos cuando permiten a una compañía crear una demanda intensa de sus productos, reducir sus costos o ambas cosas (Hill y Jones, 2009, págs. 77-78).

1.2.2.2 Capacidades

Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en sus reglas, rutinas y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales. De manera más general, las capacidades de una compañía son el producto de su estructura organizacional: procesos, sistemas de control y sistemas de contratación. Éstos especifican cómo y dónde tomarlas decisiones, el tipo de comportamiento que se debe recompensar y las normas y valores culturales de la empresa.

Las capacidades son intangibles, no radican tanto en los individuos sino en la forma en que interactúan, participan y toman decisiones en el contexto de una organización. Igual que los recursos, las capacidades son muy valiosas si permite a una empresa crear una demanda fuerte de sus productos y reducir sus costos (Hill y Jones, 2009, págs. 77-78).

1.2.3 Diferentes tipos de sinergias

El concepto lo definió Ansoff con su clara sentencia en la que indica que la unión de dos factores proporciona un output mayor que la explotación de los factores por separado. La sinergia en la búsqueda de complementariedades positivas entre las tareas que constituyen la actividad de la empresa. A continuación, se detallan algunos tipos de sinergia:

1. Sinergia de ventas. Cuando distintos productos o áreas de negocio utilizan los mismos canales de distribución, equipo de ventas o comparten gastos de publicidad o promoción.
2. Sinergia de inversión. Cuando se utiliza una misma planta para la fabricación de distintos productos, se comparten maquinaria y herramientas o se utilizan tecnologías relacionadas.
3. Sinergia de dirección. Cuando se aprovechan las capacidades de un equipo directivo para gestionar simultáneamente varios negocios.

4. Sinergia de operaciones: Es el resultado de una mayor utilización de la capacidad instalada, una base más amplia de reparto de gastos indirectos de fabricación, unos lotes de compra más extensos o como consecuencia de una mayor eficiencia en los procesos compartidos.
5. Existen sinergias positivas (complementariedades positivas) pero también existe sinergias negativas en la que la unión de los factores puede suponer una canalización o reducción del output final (CEEI, 2008, pág. 12).

1.3 Elementos básicos de la ventaja competitiva

Los cuatro factores que generan y sostienen la ventaja competitiva: eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente son producto de las competencias distintivas de la compañía. En un sentido muy real, son competencias distintivas genéricas que permiten a una compañía:

1. Diferenciar su propuesta de productos y, por lo tanto, ofrecer más utilidad a sus clientes
2. Reducir su estructura de costos.

Estos factores se pueden considerar competencias distintivas genéricas porque cualquier compañía, independientemente de su industria o los bienes o servicios que produce, trata de poseerlas. A pesar de que a continuación se analizan en secuencia, están muy interrelacionadas, por lo que deben observarse las formas en que influyen entre sí. Por ejemplo, la calidad superior puede llevar a una eficiencia superior y la innovación mejorar la eficiencia, calidad y sensibilidad ante los clientes (Hill y Jones 2009, págs. 87-91).

1.3.1 Eficiencia

En cierto sentido, una empresa simplemente es un medio para transformar insumos en productos. Los insumos son factores básicos de producción como mano de obra, terreno, capital, administración y conocimientos tecnológicos prácticos. Los productos son los

bienes y servicios que fabrica o presta la empresa. La medida más simple de eficiencia es la cantidad de insumos que se requieren para fabricar un producto determinado, es decir, $\text{eficiencia} = \text{productos/insumos}$. Cuanto más eficiente es una compañía, menos insumos requiere para fabricar un producto determinado (Hill y Jones, 2009, págs. 87-91).

1.3.2 La calidad como excelencia y confiabilidad

Un producto se puede considerar como un conjunto de atributos. Los atributos de muchos productos físicos incluyen su forma, características, desempeño, durabilidad, confiabilidad, estilo y diseño. Se dice que un producto tiene calidad superior cuando los clientes perciben que sus atributos les proporcionan una mayor utilidad que los de productos que venden los rivales. Por ejemplo, un reloj Rolex tiene atributos —como diseño, estilo, desempeño y confiabilidad— que los clientes perciben como superiores a los de muchos otros relojes. Por lo tanto, puede hacerse referencia a un Rolex como un producto de alta calidad: Rolex ha diferenciado sus relojes con la incorporación de estos atributos.

Cuando los clientes evalúan la calidad de un producto, por lo común la comparan con otras dos clases de atributos: los relacionados con la calidad como excelencia y con la calidad como confiabilidad. Desde una perspectiva de calidad como excelencia, los atributos importantes son cosas como el diseño y estilo de un producto, su atractivo estético, sus características y funciones, el nivel de servicio asociado a la entrega del artículo y otros.

Cuando los productos son confiables se desperdicia menos el tiempo de los empleados a fabricar productos defectuosos u ofrecer servicios inferiores a la norma y se dedica menos tiempo a corregir errores, lo que se traduce en mayor productividad del personal y costos unitarios más bajos. Por lo tanto, la alta calidad no sólo permite a las compañías diferenciar sus productos de los que fabrican los rivales, la confiabilidad también disminuye los costos.

La importancia de la confiabilidad para construir una ventaja competitiva ha aumentado de manera drástica en los últimos diez años. En realidad, la importancia que muchas compañías conceden a este atributo es tan fundamental que el hecho de

incorporarlo a los productos no puede considerarse sólo como una forma de adquirir una ventaja competitiva. En muchas industrias se ha convertido en un imperativo de supervivencia absoluto (Hill y Jones 2009, págs. 87-91).

1.3.3 Innovación

La innovación se refiere al proceso que se lleva a cabo para crear nuevos productos o procesos. Hay dos tipos principales de innovación: de productos y de procesos. La innovación de productos implica el desarrollo de productos totalmente nuevos o que tienen mejores atributos que los anteriores. La innovación de productos crea valor pues permite fabricar artículos nuevos o versiones mejoradas de bienes ya existentes que los clientes consideran que son más útiles, lo que aumenta las opciones de la compañía para fijar los precios. La innovación de procesos permite crear más valor porque se reducen los costos de producción.

A la larga, la innovación de productos y procesos es quizá el elemento más importante de la ventaja competitiva. La competencia puede considerarse como un proceso impulsado por las innovaciones. No todas tienen éxito, pero las que lo logran pueden ser una fuente de ventaja competitiva porque, por definición, le confieren a la compañía algo único, algo que no tienen los competidores (por lo menos hasta que consiguen la innovación). La exclusividad permite a las compañías diferenciarse de sus rivales y cobrar un precio más alto por sus productos o, en el caso de muchas innovaciones de procesos, reducir sus costos unitarios mucho más que sus rivales (Hill y Jones 2009, págs. 87-91).

1.3.4 Capacidad de respuesta a los clientes

Para acentuar la capacidad de respuesta a los clientes, las compañías deben identificar y satisfacer las necesidades de éstos mejor que la competencia. Si lo logran, los clientes atribuirán más utilidad a sus productos, lo que crea una diferenciación basada en la ventaja competitiva.

Mejorar la calidad de los productos que ofrece una compañía es congruente con la meta de responder a los clientes, lo mismo que desarrollar nuevos productos con características que no tienen los actuales. En otras palabras, alcanzar una calidad e innovación superiores es parte de tener una respuesta superior a los deseos y necesidades de los clientes. Otro factor que se destaca en cualquier análisis de la capacidad de respuesta es la necesidad de adaptar bienes y servicios a las demandas particulares de individuos y grupos de clientes.

Un aspecto de esta actitud que ha llamado cada vez más la atención es el tiempo de respuesta a los clientes, esto es, el tiempo que se requiere para entregar un bien o prestar un servicio. Para un fabricante de maquinaria, el tiempo de respuesta es lo que tarda en despachar los pedidos de los clientes. Para un banco, es el tiempo que emplea en procesar un préstamo o el que un cliente espera en la fila hasta que se desocupa un cajero. En un supermercado, es el tiempo que los clientes esperan en las cajas.

Para un minorista de modas, es el tiempo que requiere para llevar un producto nuevo desde el diseño hasta la tienda. En una encuesta tras otra se ha visto que un tiempo de respuesta lento es una de las principales causas de insatisfacción de los clientes. Otras formas de mejorar la capacidad de respuesta hacia los clientes son la superioridad del diseño, servicio y atención, y apoyo después de la venta. Todos estos factores aumentan la capacidad de respuesta hacia los clientes y permiten a una compañía diferenciarse de sus competidores que tienen menos capacidad de respuesta. La diferenciación permite estimular la lealtad a la marca y cobrar un sobreprecio por los productos (Hill y Jones, 2009, págs. 87-91).

Capítulo II: El proceso estratégico

Muchos autores han hecho hincapié en que la estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y que la dirección representa la función más importante de este proceso. Aun cuando esta perspectiva está basada de cierta forma en la realidad, no es la historia completa. Con frecuencia las estrategias valiosas emergen de lo más profundo de la organización sin previa planeación. Sin embargo, considerar una planeación formal y racional es un punto de partida útil para viajar en el mundo de la estrategia. En consecuencia, podría describirse como un típico modelo de planeación estratégica formal para la preparación de estrategias (Hill y Jones, 2009, págs. 10).

2.1 El proceso estratégico

El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas.
5. Implantar las estrategias (Hill y Jones, 2009, pág.11).

2.2 Declaración de la misión

El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización —el motivo de su

existencia— que normalmente se conoce como misión; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas.

Un primer paso importante en el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización. En esencia, la definición responde a estas preguntas: “¿cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?”. Las respuestas orientan la formulación de la misión. Para responder la primera pregunta, la compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quién se debe satisfacer (qué grupos de clientes), qué se satisface (qué necesita el cliente) y cómo se satisfacen las necesidades de los clientes (a través de qué habilidades, conocimientos o competencias distintivas) (Hill y Jones, 2009, págs. 12-13).

2.3 La visión empresarial

Visión La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar. Nokia, el fabricante de teléfonos móviles (inalámbricos) más grande del mundo, opera con una visión muy sencilla aunque poderosa: “Si puede ser móvil, ¡lo será!” Esta visión implica que no sólo la telefonía de voz será móvil (ya lo es), sino que será el sistema principal de otros servicios basados en datos, como procesamiento de imágenes y navegación en internet. Esta visión ha llevado a Nokia a desarrollar aparatos telefónicos móviles con multimedia que no sólo se pueden usar para la comunicación de voz, sino también para tomar fotografías, navegar en internet, participar en juegos y manipular la información personal y corporativa (Hill & Gareth, 2009, pág. 14).

2.4 Análisis del entorno externo

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente

operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente de la industria en el que opera la compañía y el macroambiente o el ambiente socioeconómico más amplio. Analizar el ambiente industrial impone llevar a cabo una valoración de la estructura competitiva de la industria en la que opera la compañía, incluyendo su posición competitiva y sus principales rivales.

También se debe analizar la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria. Como muchos mercados de la actualidad se han globalizado, analizar el ambiente de la industria también significa evaluar el efecto de la globalización en la competencia que se desarrolla en el sector. Un análisis así puede revelar que la compañía debe mudar ciertas instalaciones de producción a otro país, expandirse de manera dinámica en los nuevos mercados, como China, o cuidarse de la nueva competencia de países emergentes. Analizar el macroambiente consiste en estudiar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan influir en la compañía y su industria (Hill & Gareth, 2009, pág. 16).

2.4.1 El ambiente de la industria

La formulación de estrategias empieza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia que existe en la industria en la que opera una compañía. La meta es entender las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permiten superar a sus rivales. Las oportunidades surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan ser más rentable. Las amenazas se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía.

Una industria se puede definir como un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, es decir, que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes. Los competidores más cercanos de una compañía, sus rivales, son aquellos que atienden las mismas necesidades básicas del cliente. Por ejemplo, las bebidas carbonatadas, los ponches de frutas y el agua

embotellada se pueden considerar sustitutos cercanos entre sí porque atienden las mismas necesidades básicas del cliente de bebidas refrescante sin alcohol. El punto de partida de este análisis externo es identificar la industria en la que compite una compañía. Para ello, los administradores deben empezar por buscar las necesidades básicas del cliente que atiende su compañía (Hill & Gareth, 2009, pág. 43).

2.4.2 El modelo de las cinco fuerzas de Porter

En cuanto identifican los límites de una industria, la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. La conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis. Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. En la estructura de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias.

La potencia de las cinco fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria. Las tareas que enfrentan los administradores es reconocer la forma en que los cambios en las cinco fuerzas dan origen a nuevas oportunidades y amenazas, y formular respuestas estratégicas apropiadas. Además, puede ser que una compañía, a través de su elección de estrategia, altere a su favor la potencia de una o más de las cinco fuerzas. Su modelo se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria: 1) El riesgo de que entren nuevos competidores, 2) la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) la cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria.

2.4.2.1 Riesgo de que entren nuevos competidores

Los competidores potenciales son compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden. El riesgo de que entren competidores potenciales es una función de la altura de las barreras que impiden la entrada, es decir, de los factores que elevan los costos para que las compañías ingresen en una industria. Cuanto más alto sean los costos que deban enfrentar los competidores potenciales para entrar en una industria, mayores serán las barreras que impidan la entrada y más débil será esta fuerza competitiva.

2.4.2.2 Rivalidad entre las compañías establecidas

La segunda de las cinco fuerzas competitivas de Porter es la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria. Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas.

Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria. Por lo tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad. Alternativamente, si la rivalidad es menos intensa, las compañías pueden tener la oportunidad de aumentar los precios o reducir los gastos en armas competitivas no relacionadas con los precios, lo cual conduce a un mayor nivel de ganancias en la industria. La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria es en gran medida una función de los siguientes cuatro factores: estructura competitiva de la industria, condiciones de la demanda, condiciones de costos y la altura de las barreras para evitar la salida de la industria.

2.4.2.3 Poder de negociación de los compradores

La tercera de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los compradores. Los compradores de una industria pueden ser los clientes individuales que consumen sus productos en última instancia (los usuarios finales) o las compañías que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales, como comercializadores al menudeo y mayoreo. Por ejemplo, mientras el jabón en polvo que producen Procter & Gamble y Unilever lo consumen los usuarios finales, los principales compradores de jabón en polvo son las cadenas de supermercados y tiendas de descuento, que revenden el producto a los usuarios finales.

El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de aumentar los costos de éstas demandando una mejor calidad de producto y servicio. Si logran reducir los precios y aumentar los costos, los compradores poderosos pueden sacar ganancias de una industria. Por lo tanto, los compradores poderosos deben considerarse una amenaza. O bien, cuando se encuentran en una posición de negociación débil, las compañías de una industria pueden aumentar los precios y quizá reducir sus costos mediante el deterioro de la calidad del producto y el servicio, lo que aumenta el nivel de ganancias de la industria.

2.4.2.4 Poder de negociación de los proveedores

La cuarta de las cinco fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los proveedores, las organizaciones que proporcionan insumos a la industria, como materiales, servicios y mano de obra (que pueden ser individuos, organizaciones como los sindicatos o compañías que proveen mano de obra por contrato). El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de éstos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria, por ejemplo, al ofrecer insumos de baja calidad o un servicio deficiente.

Los proveedores con poder reducen las ganancias de una industria al elevar los costos que deben enfrentar las compañías que operan en ella. Por lo tanto, los

proveedores con poder son una amenaza. Por el contrario, si los proveedores son débiles, las compañías que integran la industria tienen la oportunidad de forzar la reducción de precios de los insumos y demandar insumos de mayor calidad (como mano de obra más productiva). Al igual que con los compradores, la capacidad de los proveedor de exigir ciertas conductas a una compañía depende de su poder en relación con ella.

2.4.2.5 Productos sustitutos

La última fuerza del modelo de Porter es la amenaza de los productos sustitutos: los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. Por ejemplo, las compañías que operan en la industria del café compiten indirectamente con las industrias del té y las bebidas refrescantes porque las tres atienden las necesidades de los clientes de bebidas no alcohólicas. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto y, por consiguiente, la rentabilidad de la industria. Si el precio del café sube demasiado en relación con el del té o las bebidas refrescantes, los bebedores de café pueden cambiarlo por esos sustitutos (Hill & Gareth, 2009, págs. 45-46,49,53-54,56).

2.4.3 El macro ambiente

Así como las decisiones y acciones de los administradores de estrategias con frecuencia pueden cambiar la estructura competitiva de una industria, también lo hacen las condiciones o fuerzas cambiantes en un macroambiente más amplio, es decir, en el contexto económico global, tecnológico, demográfico, y político más extenso en el que se encuentran las compañías e industrias. Los cambios en las fuerzas del macroambiente pueden influir directamente en alguna o todas las fuerzas del modelo de Porter, lo cual altera su potencia relativa y, con ello, el aspecto atractivo de una industria (Hill y Jones, 2009, pág. 66).

2.4.3.1 Fuerzas macroeconómicas

Las fuerzas económicas afectan la salud y bienestar general de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de las compañías e industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada. Los cuatro factores más importantes del macroambiente son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, los tipos de cambio de divisas y los índices de inflación (o deflación) (Hill & Gareth, 2009, pág. 66).

2.4.3.2 Fuerzas globales

Durante el último medio siglo se han generado enormes cambios en el sistema económico mundial, se han derrumbado las barreras para el comercio internacional y la inversión, y que cada vez más países disfrutaran del crecimiento económico sostenido. Debido a estos cambios, muchos mercados internos antes aislados ahora forman parte de un mercado global más grande y competitivo, lo que crea una infinidad de amenazas y oportunidades para las compañías (Hill y Jones, 2009, pág. 68).

2.4.3.3 Fuerzas tecnológicas

El cambio tecnológico puede hacer que los productos establecidos se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana y, simultáneamente, ha creado una serie de posibilidades para introducir productos nuevos. Por lo tanto, el cambio tecnológico es creativo y destructivo: tanto una oportunidad como una amenaza. Uno de los efectos más importantes del cambio tecnológico es que puede modificar la altura de las barreras que impiden la entrada y, por consiguiente, reformar radicalmente la estructura de la industria. La internet, tan generalizada, tiene potencial para cambiar la estructura competitiva de muchas industrias (Hill y Jones, 2009, pág. 69).

2.4.3.4 Fuerzas demográficas

Las fuerzas demográficas son resultado de cambios en las características de una población, como edad, sexo, origen étnico, raza, preferencia sexual y clase social. Al igual que las demás fuerzas del ámbito general, las fuerzas demográficas presentan a los administradores oportunidades y amenazas, además de que pueden generar consecuencias importantes para las organizaciones (Hill y Jones, 2009, pág. 69).

2.4.3.5 Fuerzas políticas y legales

Las fuerzas políticas y legales son el resultado de cambios en las leyes y disposiciones. Son la consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afectan de manera significativa a administradores y empresas. Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuales restringen las operaciones de organizaciones y administradores y crean, por ende, oportunidades y amenazas (Hill y Jones, 2009, pág. 70).

2.5 Análisis del ambiente interno

El análisis interno se refiere a la identificación de las fortalezas y debilidades de la compañía. Junto con un análisis del ambiente externo, el análisis interno proporciona a los administradores la información que necesitan para elegir el modelo de negocios y las estrategias que permitirán a su compañía lograr una ventaja competitiva sostenida.

El análisis interno es un proceso de tres pasos. Primero, los administradores deben entender el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y ganancias para ellas, y necesitan conocer la función de los recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en este proceso. Segundo, tienen que entender la importancia que tienen una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta. Tercero, deben tener capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de su compañía para

identificar qué impulsa la capacidad de obtener ganancias de su empresa y dónde podrían encontrarse las oportunidades para mejorar.

En otras palabras, deben ser capaces de identificar la forma en que las fortalezas de la empresa impulsan su rentabilidad y cómo cualquier debilidad la reduce.

Las competencias distintivas son las fortalezas específicas de una compañía. Las competencias distintivas valiosas permiten a una compañía obtener una tasa de utilidad superior al promedio de la industria. Las competencias distintivas de una organización surgen de sus recursos (activos financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales) y capacidades (habilidad para coordinar los recursos y aplicarlos de manera productiva).

A fin de lograr una ventaja competitiva, las compañías necesitan adoptar estrategias que se basen en sus recursos y capacidades existentes y las formulen para generar más recursos y capacidades (desarrollo de competencias nuevas). La fuente de una ventaja competitiva es una creación de valor superior. Para crear un valor superior, las compañías deben reducir sus costos o diferenciar sus productos para así crear más valor y poder cobrar un precio más alto o lograr ambos objetivos en forma simultánea.

Los administradores deben entender la forma en que la creación de valor y las decisiones sobre la fijación de precios afectan la demanda y cómo los costos cambian con los aumentos de volumen. Si deben tomar decisiones para maximizar la rentabilidad de su empresa, es necesario que tengan conocimientos de las condiciones de la demanda en el mercado de la compañía y su estructura de costos en diferentes niveles de producción. Los cuatro componentes básicos de la ventaja competitiva son eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes, que son las competencias distintivas genéricas.

La eficiencia superior le permite a una compañía reducir sus costos; la calidad superior le permite cobrar un precio más alto y reducir sus costos, y con el servicio superior a los clientes puede incrementar sus precios sin que se reduzcan sus ventas.

La innovación superior puede conducir a precios más altos, en particular en el caso de innovaciones de productos, o costos unitarios más bajos, en el caso de las innovaciones de procesos (Hill y Jones, 2009, pág. 105).

Capítulo III: Tipos de estrategias

Frente al complicado escenario económico que plantea la crisis internacional dominante resulta sustancial poder visualizar donde se pueden presentar oportunidades y a partir de allí desarrollar la estrategia de crecimiento que permitirá enfrentar los riesgos que se exteriorizan actualmente (Gestión y Calidad, 2008 Párr. 1).

3.1 Generalidades de las estrategias de crecimiento

Las alternativas de estrategias que una empresa podría seguir, se clasifican en varias acciones entre las cuales tenemos integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados, diversificación horizontal, empresa conjunta y asociación, recorte de gastos, enajenación y liquidación.

Cada alternativa estratégica tiene innumerables variaciones; por ejemplo, la penetración en el mercado incluye el aumento de vendedores, el incremento de los gastos de publicidad, el uso de cupones de descuento y la puesta en marcha de acciones similares para incrementar la participación en el mercado en un área geográfica específica.

Muchas empresas, si no es que la mayoría, buscan una combinación de dos o más estrategias en forma simultánea, pero una estrategia combinada es muy riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna empresa puede darse el lujo de aplicar todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa; por tanto, es necesario tomar decisiones difíciles y establecer prioridades. Las empresas, al igual que los individuos, poseen recursos limitados; por este motivo, tanto las empresas como los individuos deben elegir entre alternativas de estrategias evitando el endeudamiento excesivo. Las empresas no tienen la posibilidad de hacer de manera adecuada muchas cosas porque los recursos y las habilidades se diluyen y los competidores obtienen ventaja.

En las grandes empresas diversificadas se emplea con frecuencia una estrategia combinada cuando diferentes divisiones siguen diversas estrategias. Además, las empresas que luchan por sobrevivir deben emplear una combinación de distintas estrategias defensivas, como la enajenación, la liquidación y el recorte de gastos, en forma simultánea (David, 2003, págs. 159-160)

3.2 Estrategias de crecimiento intensivo

El primer curso de acción de la dirección corporativa debería ser la revisión de oportunidades para mejorar los negocios existentes. Un marco de referencia útil para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo es una matriz de expansión de producto-mercado. Esta herramienta considera las oportunidades de crecimiento estratégico para la empresa en términos de productos y mercados nuevos y actuales. Para esto la empresa evalúa si podría obtener mayor participación de mercado con sus productos actuales en sus mercados actuales, utilizando una estrategia de penetración de mercado.

A continuación, considera si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales en una estrategia de desarrollo de mercado. Luego valora si puede desarrollar nuevos productos de interés potencial para sus mercados actuales con una estrategia de desarrollo de producto. Más adelante, la empresa también revisará las oportunidades de desarrollar nuevos productos para nuevos mercados en una estrategia de diversificación (Kotler y Keller, 2012, pág. 43).

3.2.1 Estrategia de penetración en el mercado actual

Una estrategia de penetración de mercado busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. Esta estrategia se utiliza mucho por sí sola, pero también en combinación con otras estrategias. La penetración de mercado incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, ofrecer productos con

amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa.

El gigante de aparatos electrónicos japonés Sony Corporación gastó más de \$140 millones en un nuevo impulso publicitario y promocional para comercializar sus televisores de alta definición en Estados Unidos. Los nuevos televisores se venden con el nombre de Bravia. Sony también está estableciendo carpas especiales para promocionar Bravia en 1,000 tiendas en Estados Unidos. Los gastos de publicidad de Avon Productos Inc. Subieron un 50% en la segunda mitad de 2005 para dar un total anual de más de \$150 millones. Avon está introduciendo una línea Premium de cremas anti envejecimiento.

Cinco directrices que ayudan a determinar si la penetración de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio en particular.
2. Cuando el índice de uso de los clientes actuales puede aumentar significativamente.
3. Cuando las participaciones de mercado de los competidores importantes han disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
4. Cuando la correlación entre las ventas en dólares y los gastos de marketing en dólares ha sido históricamente alta.
5. Cuando las crecientes economías de escala brindan importantes ventajas competitivas (David, 2008, págs. 177-178).

3.2.2 Estrategia de desarrollo de mercado

El desarrollo de mercado consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas. Por ejemplo, Adidas, en mayo de 2005, tenía 1,500 tiendas en China y declaró que abriría otras 40 tiendas cada mes en ese país en los siguientes 40 meses. Siendo la segunda empresa de ropa deportiva en el mundo detrás de Nike, Adidas fue designado proveedor oficial del Comité Olímpico Nacional de China para 2008.

Lowe's, la enorme tienda minorista de mejoras para el hogar con sede en Mooresville, Carolina del Norte, planea abrir de seis a 10 tiendas en Toronto, Canadá, en el año 2007. Esta expansión es la primera entrada de Lowe's a Canadá. En la actualidad Lowe's opera más de 1,100 tiendas, y planea abrir por lo menos 100 nuevos establecimientos en Canadá durante esta década.

United Parcel Service (UPS) está construyendo un nuevo centro de carga en Shanghai, el primero que tendrá en China. Con sede en Atlanta, UPS está lanzando un servicio nacional chino de entrega inmediata. Con estas nuevas instalaciones, UPS planea competir en China contra FedEx y DHL, una unidad de Deutsche Post AG de Alemania. Las entregas urgentes internacionales en China se han disparado junto con el crecimiento económico impulsado por las exportaciones del país. Durante los cinco primeros meses del año 2005, el valor de las exportaciones de China alcanzó los \$276,400 millones, un 33.2% más que el año anterior.

La actividad comercial de DHL en China creció un 60% en 2005. Actualmente, UPS tiene sólo una participación de mercado en China del 15%, mientras que FedEx tiene alrededor del 20% y DHL alrededor de un 33 por ciento. Las líneas aéreas de descuento como Air Tran, JetBlue y Southwest siguen un desarrollo de mercado al expandir sus rutas a nivel nacional conforme las grandes aerolíneas están reduciendo el número de rutas y empleados. Tanto JetBlue como Air Tran compraron recientemente 100 nuevos aviones para volar a nuevas ciudades en el Continente Americano. Sin embargo, JetBlue recientemente dejó de volar a Atlanta ante una fuerte competencia en ese mercado.

Seis directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando hay disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, económicos y de buena calidad.
2. Cuando una organización es muy exitosa en lo que hace.
3. Cuando existen mercados sin explotar y sin saturar.
4. Cuando la organización tiene los recursos financieros y humanos necesarios para administrar operaciones de expansión.
5. Cuando una organización tiene exceso de capacidad de producción.

6. Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente global (David, 2008, pág. 178).

3.2.3 Estrategia de diversificación comercial

Existen dos tipos generales de estrategias de diversificación: relacionadas y no relacionadas. Se dice que los negocios están relacionados cuando sus cadenas de valor poseen condiciones estratégicas inter-empresariales valiosas competitivamente; se dice que los negocios son no relacionados cuando sus cadenas de valor son tan distintas que no existen relaciones inter-empresariales competitivamente valiosas. La mayoría de las empresas favorecen las estrategias de diversificación relacionada para poder capitalizar las sinergias de las siguientes maneras:

1. Transferir competitivamente experiencia, conocimientos tecnológicos u otras capacidades de valor de una empresa a otra.
2. Combinar las actividades relacionadas de diferentes empresas en una única operación para conseguir costos más bajos.
3. Explotar el uso común de un nombre de marca conocido.
4. La colaboración inter-empresarial para crear fortalezas y capacidades de recursos competitivamente valiosas.

Las estrategias de diversificación son cada vez menos apreciadas conforme las organizaciones encuentran más difícil administrar diversas actividades empresariales. En las décadas de 1960 y 1970, la tendencia era diversificar para no depender de una única industria, pero la década de 1980 trajo consigo un cambio general en esa forma de pensar. Ahora la diversificación va en retirada. Michael Porter, de la Escuela de Negocios de Harvard, declara: La administración se dio cuenta de que no podía manejar a la bestia. En consecuencia, las empresas están vendiendo o cerrando sus divisiones menos rentables para poder enfocarse en sus actividades comerciales básicas.

El mayor riesgo para una empresa al estar en una única industria es poner todos los huevos en una sola canasta. Aunque muchas empresas tienen éxito al operar en una sola industria, las nuevas tecnologías, los nuevos productos o las preferencias en

constante cambio de los compradores pueden exterminar un negocio en particular. Por ejemplo, las cámaras digitales están diezmando a la industria de los rollos de película y el revelado de fotografías, y los teléfonos celulares han modificado de manera permanente la industria de las llamadas telefónicas de larga distancia.

Sin embargo, la diversificación debe hacer más que solamente repartir el riesgo comercial en diferentes industrias, ya que los accionistas pueden lograr esto mismo con sólo comprar acciones de diferentes empresas en diversas industrias, o invertir en fondos mutuos. La diversificación tiene sentido solamente en la medida en que la estrategia aporte más al valor de los accionistas de lo que estos últimos podrían lograr actuando por su cuenta. Por esto, la industria elegida para la diversificación debe ser lo suficientemente atractiva para producir altos rendimientos sobre la inversión de manera constante y ofrecer el potencial suficiente en las divisiones de operación para lograr mejores sinergias de las que esas entidades podrían lograr por sí solas.

Sin embargo, unas cuantas empresas de la actualidad se enorgullecen de ser conglomerados, desde pequeñas empresas como Pentair Inc. y Blount Internacional, hasta enormes organizaciones como Textron, AlliedSignal, Emerson Electric, General Electric, Viacom y Samsung. Esta última, por ejemplo, posee ahora el liderazgo de participación en el mercado global en muchas áreas diferentes, incluyendo teléfonos celulares (10%), televisores de pantalla grande (32%), reproductores MP3 (13%), reproductores de DVD (11%) y hornos de microondas (25%).

De manera similar, Textron, por medio de numerosas adquisiciones, ahora produce y vende aviones Cessna, helicópteros Bell, podadoras de pasto Jacobsen, productos para golf, transmisiones, créditos personales y maquinaria telescópica. Los conglomerados son la prueba de que el enfoque y la diversidad no siempre son mutuamente excluyentes.

Muchos estrategas sostienen que las empresas deben limitarse a hacer lo que saben hacer y no apartarse demasiado de sus áreas de competencia básica. Sin embargo, la diversificación sigue siendo una estrategia apropiada, en especial cuando la empresa compite en una industria poco atractiva. Por ejemplo, United Technologies está diversificándose más allá de su negocio central de aviación ante el declive en la industria de las líneas aéreas.

Más recientemente, United Technologies adquirió la empresa británica de seguridad electrónica Chubb PLC, movimiento que sigue a su adquisición de Otis Elevator Company y la empresa de sistemas de aire acondicionado Carrier, para reducir su dependencia de la volátil industria de las líneas aéreas. Hamish Maxwell, ex director general de Philip Morris, comentó: Queremos convertirnos en una empresa de productos de consumo. La diversificación tiene sentido para Philip Morris porque el consumo de cigarrillos va en declive, las demandas por responsabilidad del producto son riesgosas y algunos inversionistas rechazan las acciones de la industria del tabaco por cuestión de principios (David, 2008, págs. 180-181).

3.2.4 Estrategia de desarrollo de productos

El desarrollo de productos es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. El desarrollo de productos generalmente supone grandes gastos de investigación y desarrollo.

Las cadenas de comida rápida, desde Arby's hasta McDonald's, buscan el desarrollo de productos poniendo a prueba los emparedados tipo gourmet, porque los clientes cada vez están más dispuestos a pagar más por comidas rápidas preparadas con ingredientes de calidad. Los clientes quieren comida que no sólo sea agradable al paladar, sino que también los haga sentirse bien. McDonald's ahora cuenta con un programa en el que cada cliente diseña sus propios emparedados tipo delicatessen, y Arby's vende emparedados que contienen ensalada de pollo con nueces, manzanas y uvas. Subway está probando un paquete saludable para niños y Wendy's ha lanzado tazas de fruta y leche como opciones en sus comidas para niños.

Verizon Communications, la empresa telefónica local más grande en Estados Unidos, empezó a instalar hace poco el servicio de Internet inalámbrico en sus teléfonos de paga, incluyendo 1,000 de estos teléfonos tan sólo en la ciudad de Nueva York. Su rival SBC Communications, otra gran compañía telefónica, y su competidora Comcast, una gran empresa de cable, están siguiendo una estrategia similar de desarrollo de productos. En Estados Unidos, las empresas telefónicas actualmente tienen un 35% del mercado de Internet de alta velocidad, comparado con el 62% de Internet por cable. Las

empresas telefónicas y de cable compiten intensamente entre sí en el negocio de los servicios de Internet.

En 2005, la cervecera holandesa Heineken desarrolló y lanzó en Estados Unidos su primera cerveza de marca baja en calorías y carbohidratos. La empresa recientemente contrató a los actores Brad Pitt y John Travolta para promover su nuevo producto, llamado Heineken Light. Las cervezas ligeras han aumentado su participación hasta representar más de la mitad del mercado estadounidense de 200 millones de barriles de cerveza. Las cervezas ligeras nacionales registraron un crecimiento del 3.9% en 2004 en comparación con el crecimiento del 0.7% para toda la industria cervecera. Heineken Light competirá con la Michelob Ultra de Anheuser, que aumentó sus ventas un 45% sólo en 2004.

Coca-Cola Company, con sede en Atlanta, y PepsiCo, con sede en Purchase, Nueva York, están introduciendo Coca-Cola Zero y Pepsi One, respectivamente, lo que manifiesta la creciente preferencia por las bebidas dietéticas a expensas de las que contienen azúcar. La venta de las bebidas azucaradas, como Coca-Cola Classic y Pepsi, cayeron el 3 y 2.5%, respectivamente, el año pasado. Las bebidas dietéticas tienen ahora una participación de mercado del 29.1% y ese porcentaje sigue en aumento. Muchos adolescentes y adultos jóvenes han dejado las bebidas de cola regulares en favor del agua embotellada y las bebidas dietéticas.

Nucor está desarrollando materiales para viviendas con marco de acero para reemplazarlas casas con marco de madera. Nucor ensalza la capacidad del acero para soportar huracanes, termitas y terremotos y para mantener una casa fresca. Los marcos de acero representan menos del 2% de la construcción de nuevas casas familiares en Estados Unidos y el 72% de la construcción de nuevas casas en Hawái, donde los insectos causan estragos en la madera. La estrategia de Nucor de desarrollo de productos está funcionando bien porque los precios de la madera han subido más de un 10% al año en los últimos tiempos.

Cinco directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de productos resultará una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando una organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida; la idea es atraer a los clientes satisfechos para que

prueben los nuevos productos (mejorados), como resultado de su experiencia positiva con los productos y servicios actuales de la organización.

2. Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por los rápidos desarrollos tecnológicos.
3. Cuando los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
4. Cuando una organización compite en una industria de gran crecimiento.
5. Cuando una organización tiene capacidades de investigación y desarrollo especialmente sólidas (David, 2008, págs. 178-179).

3.3 Estrategia de crecimiento por integración

A la integración directa, la integración hacia atrás y la integración horizontal algunas veces se les conocen en conjunto como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten que una empresa obtenga el control de los distribuidores, proveedores y/o competidores. Véase figura 2.1 (David, 2008, pág. 174).



Figura 2.1: (Mazzola, 2015, párr. 10)

3.3.1 Estrategia de integración vertical hacia atrás

Ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor. Buscan estabilizar y proteger la fuente y los costos del abastecimiento de importancia estratégica. Son necesarias, si los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico, para la fabricación de los componentes o materiales (Fleisman, David Blanc, 2002, Pág. 2).

3.3.2 Estrategia de integración vertical hacia delante

La integración directa consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas. En la actualidad cada vez más fabricantes (proveedores) siguen una estrategia de integración directa mediante el establecimiento de sitios Web para vender los productos directamente a los consumidores. Esta estrategia está causando confusión en algunas industrias. Por ejemplo, Dell Computer recientemente comenzó a seguir la integración directa al establecer sus propias tiendas dentro de un establecimiento de Sears Roebuck.

Esta estrategia complementa los quioscos de Dell en los centros comerciales, los cuales permiten que los clientes vean y prueben las computadoras antes de comprar una. Ni los quioscos ni las tiendas Dell dentro de un establecimiento comercial tendrán computadoras en existencia. Los clientes aún tienen que ordenar sus productos exclusivamente por teléfono o por Internet, lo que diferencia a Dell de otras empresas de computadoras.

Otra empresa que en la actualidad está apostando muy fuerte por la integración directa es Staples, que está añadiendo la entrega de productos de oficina a las empresas como un servicio de un número cada vez mayor de sus 1,400 tiendas en Estados Unidos y Europa. Sin embargo, Staples está tratando de alcanzar a Office Depot, que recientemente adquirió una empresa francesa de entrega con lo que duplicó sus ventas en Europa.

Un medio eficaz de poner en práctica la integración directa son las franquicias. Aproximadamente 2,000 empresas de unas 50 industrias diferentes en Estados Unidos utilizan las franquicias para distribuir sus productos o servicios. Los negocios se pueden expandir rápidamente por medio de las franquicias porque los costos y las oportunidades se distribuyen entre muchos individuos. Las ventas totales por franquicias en Estados Unidos ascienden a un billón de dólares anuales.

En la actualidad hay una creciente tendencia por convertirse en franquiciatarios, los cuales podrían operar, por ejemplo, 10 restaurantes o 10 tiendas de franquicia, para comprar su parte del negocio a su franquiciador (el dueño corporativo). Existe una fuerte ruptura entre franquiciadores y franquiciatarios, ya que este último segmento con frecuencia supera a la matriz. Por otra parte, para incrementar el crecimiento, el franquiciador a menudo permite que los nuevos dueños se ubiquen cerca de franquiciatarios ya establecidos o reducirá los servicios de capacitación y ayuda para reducir costos.

La gran empresa de productos forestales Boise Cascade, que es dueña de casi un millón de hectáreas de bosques maderables y de más de dos docenas de fábricas de papel y productos para la construcción, continúa con la integración directa, como lo evidencia su reciente adquisición de Office Max, la tercera empresa más grande de ventas al menudeo de productos de oficina después de Staples y Office Depot. OfficeMax cuenta con más de 1,000 grandes tiendas y últimamente se está enfocando en aumentar las ventas nacionales y remodelar sus tiendas, en vez de expandirse internacionalmente. Un riesgo para Boise Cascade al hacer esta adquisición es que Staples y Office Depot podrían abandonar la línea de productos de Boise Cascade, al ver a la empresa ahora más como un competidor que como un proveedor.

Seis directrices que ayudarán a determinar si la integración directa resultará una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando los actuales distribuidores de una organización implican altos costos, son poco confiables o incapaces de cumplir con las necesidades de distribución de la empresa.

2. Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está demasiado limitada como para ofrecer una ventaja competitiva a aquellas empresas que realizan la integración directa.
3. Cuando una organización compite en una industria que está creciendo y que se espera continúe creciendo considerablemente; esto es un factor digno de consideración porque la integración directa reduce la capacidad de una organización de diversificarse si su industria básica se tambalea.
4. Cuando una organización cuenta con los recursos financieros y humanos necesarios para administrar el nuevo negocio de distribuir sus productos.
5. Cuando las ventajas de una producción estable son particularmente altas; una organización puede aumentar su capacidad de predecir la demanda de su producto por medio de la integración directa.
6. Cuando los distribuidores o minoristas actuales tienen altos márgenes de ganancias; esta situación sugiere que una empresa puede distribuir sus productos de manera rentable y fijar precios de una manera más competitiva al realizar una integración directa (David, 2008, págs. 174-175).

Buscan asegurar el control del canal de distribución, sin el cual la empresa podría estar asfixiada. Con esta estrategia se podría incrementar la rentabilidad total de la empresa. En los mercados de consumo se podría utilizar un sistema de franquicia, un contrato de exclusividad o una red de puntos de venta propia. Un objetivo de esta estrategia podría ser, lograr una mejor información y comprensión de las necesidades y comportamientos de los consumidores.

En los mercados industriales, el objetivo es, cuidar la transformación o la incorporación hacia abajo. Ocurre cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución. Por ejemplo, cuando una compañía de gran tamaño es propietaria de una red de estaciones o tiendas de servicio y la controla. Supone la adquisición de empresas que distribuyen o venden productos tanto para los consumidores como para su propio consumo. Como ejemplo, sería un estudio de cine que adquiere una cadena de salas donde proyectar sus películas (Fleisman et al., 2002, párr. 5).

3.3.3 Estrategia de integración horizontal

La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos. Una de las tendencias más significativas en la administración estratégica en la actualidad es el aumento en el uso de la integración horizontal como estrategia de crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y tomas de control entre los competidores permiten un aumento en las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.

Kenneth Davidson hace la siguiente observación acerca de la integración horizontal: La tendencia hacia la integración horizontal parece reflejar el recelo de los estrategas acerca de su capacidad para operar muchos negocios no relacionados. Es más probable que las fusiones entre competidores directos generen rendimientos que las fusiones entre negocios no relacionados, porque existe un mayor potencial para eliminar las instalaciones duplicadas y porque es más probable que la administración de la compañía compradora entienda la actividad comercial que se requiere.

Pernod Ricard SA de Francia y Fortune Brands con sede en Estados Unidos recientemente adquirieron Allied Domecq PLC en el Reino Unido por \$14 mil millones. Ésta fue la mayor fusión en Europa hasta 2005 y representó una mayor consolidación de las empresas de licores que buscan alcanzar economías de escala mediante la fusión. Pernod Fortune compraron Bristol, una empresa con sede en Inglaterra a un precio de 670 peniques (\$12.85) por acción. Un importante competidor de las empresas fusionadas es Constellation Brands, con sede en Fairport, Nueva York.

Otras recientes fusiones de integración horizontal en el mercado de licores y bebidas destiladas incluye la compra de Sidney Frank Importing por parte de Bacardí, la compra de Hartwall Oyj Abp por parte de Scottish & Newcastle, y la compra de Seagram por parte de Diageo (61%; Pernod Ricard compró el otro 39% de Seagram).

A finales de 2005, Adidas adquirió Reebok por \$3,800 millones, o \$59 por acción, que fue una prima del 34% sobre el precio por acción de Reebok el día de la compra, el cual era de \$44. Con sede en Alemania, Adidas ahora puede negociar mejores contratos de espacio en anaquel con los minoristas, como Foot Locker, ya que se esfuerza por competir con el líder de la industria, Nike.

Cinco directrices que ayudan a determinar si la integración horizontal resultará una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando una organización puede obtener características de monopolio en una región o área en particular sin ser acusada por el gobierno federal de tender sustancialmente a reducir la competencia.
2. Cuando una organización compite en una industria en crecimiento.
3. Cuando el aumento de las economías de escala brinda mayores ventajas competitivas.
4. Cuando una organización tiene el capital y el talento humano necesarios para administrar con éxito una organización que se expande.
5. Cuando los competidores tienen problemas por la falta de experiencia administrativa o por la necesidad de recursos especiales que una organización posee; advierte que la integración horizontal no sería apropiada si los competidores no están teniendo éxito, porque en ese caso las ventas generales de la industria irían en declive (David, 2008, págs. 176-177).

Busca reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores de la siguiente manera:

1. Neutralizando a un competidor que estorbe.
2. Alcanzando el punto óptimo para obtener los efectos de las economías de escala.
3. Beneficiándose de líneas de productos complementarias.
4. Buscando tener acceso a redes de distribución o a segmentos de mercado

Se justifican, si en el sector industrial actual no existen oportunidades de crecimiento o rentabilidad, porque:

1. Hay una posición dominante de la competencia.
2. El mercado está en declive.
3. Se busca dispersar o disminuir el riesgo de la empresa (Fleisman et al., 2002, pág. 2).

Ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores. Por ejemplo, cuando los hospitales o centros médicos negocian arreglos de consorcio con médicos especialistas para que cada médico brinde servicios en una especialidad determinada (cirugía plástica, ginecología, pediatría, etc.), pero dentro del hospital o

centro médico. Consiste en adquirir empresas de la competencia (Thompson, 2006, pág. 11)

3.4 Estrategias de diversificación

Existen tres tipos de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y de conglomerados. En general, las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios. En los años de los sesenta y de los setenta, la tendencia era diversificar para no depender de una sola industria, pero los años de los ochenta vieron una regresión general de esta forma de pensar. La diversificación está ahora en retirada. Michael Porter, de Harvard Business School, comenta: “La gerencia descubrió que no podía controlar a la bestia.” Por lo tanto, las empresas están vendiendo, o cerrando, divisiones menos rentables para centrarse en el negocio principal. Véase Figura 2.2 (David, 2003, pág. 167).

Estrategia de crecimiento por diversificación



Figura 2.2 (Mazzola, 2015, párr. 14).

3.4.1 Estrategia de diversificación concéntrica relacionada

La empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y/o comercial. Ejemplo: una empresa especializada en la fabricación de palos de golf se ha diversificado hacia otros artículos deportivos. Así pues, continuará fabricando palos de golf, pero también raquetas de tenis, tablas de windsurf, etc. (Mazzola, 2015, párr. 15).

Por tanto “Introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado” (Thompson, 2006, pág. 15)

El crecimiento a través de la diversificación concéntrica es una industria relacionada puede ser una estrategia corporativa muy apropiada cuando una empresa posee una fuerte posición competitiva, pero el atractivo de la industria es bajo. La investigación indica que la probabilidad de lograr el éxito cuando se cambia un negocio relacionado depende de la posición de la empresa en su negocio principal. En el caso de las empresas en posiciones de liderazgo, las oportunidades de tener éxito son casi tres veces mayores que la de los seguidores. Al centrarse en las características que le han dado su competencia distintiva, la empresa utiliza esas mismas fortalezas como medio de diversificación (Wheelen y Hunger, 2007, Pág. 170).

Un ejemplo de diversificación relacionada es la reciente acción de Amazon.com Inc. de vender computadoras personales por medio de su tienda online. Sin embargo, en vez de mantener las computadoras en su almacén, Amazon simplemente transmite los pedidos de las computadoras al mayorista Ingram Micro, con sede en Santa Ana, California. Ingram empacará y enviará las computadoras a los clientes, con lo que Amazon reduce al mínimo su propio riesgo en esta iniciativa de diversificación. Si Amazon fuera a vender aves canoras, esto sería diversificación relacionada.

Dell Computer está siguiendo la diversificación relacionada al fabricar y comercializar aparatos electrónicos de consumo, como televisores de pantalla plana y reproductores MP3. Además, Dell abrió recientemente una tienda para descargar música online. Dell considera que el negocio de las computadoras personales se está alineando más con el negocio del entretenimiento porque ambos dependen cada vez más de la

tecnología digital. En resumen, las computadoras y los aparatos electrónicos de consumo están convergiendo en una sola industria. Dell, al igual que Hewlett-Packard y Gateway, se encuentran entre las empresas de computación que ahora compiten con Sony, Matsushita y Samsung en la división de los aparatos electrónicos de consumo.

Motorola abandonó el negocio de producción de televisores en 1974 para enfocarse en los semiconductores y productos inalámbricos. Sin embargo, recientemente volvió a entrar en el negocio de los televisores cuando contrató a una empresa china, Proview International Holdings de Hong Kong, para fabricar pantallas planas, televisores y otros productos con el nombre de Motorola. La estrategia de diversificación relacionada de Motorola también consiste en un intento de la empresa por deshacerse de su división de semiconductores para enfocarse más en los productos inalámbricos y electrónicos para el hogar.

Rite Aid Corp., una de las cadenas farmacéuticas más grandes de Estados Unidos, está siguiendo la diversificación relacionada al entrar en el negocio de las compañías que administran los beneficios de farmacia (pharmacy benefit-management, PBM) de pedidos por correo para combatir a las farmacias que reciben pedidos por correo y son administradas por empresas autónomas. Rite Aid ahora ofrece sus servicios a empleadores, programas de salud y compañías aseguradoras para administrar la parte referente a los medicamentos dentro de los planes de seguros de salud. Otras dos grandes cadenas farmacéuticas, Walgreens y CVS, se rehusaron a participar en los nuevos programas de prescripción de medicamentos que utilizan operaciones de pedidos por correo.

Seis directrices que ayudan a determinar si la diversificación relacionada resultará una estrategia efectiva son:

1. Cuando una organización compite en una industria que no crece o que registra lento crecimiento.
2. Cuando agregar productos nuevos, pero relacionados, mejoraría significativamente las ventas de los productos actuales.
3. Cuando los productos nuevos, pero relacionados, pueden ofrecerse a precios muy competitivos.

4. Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tienen niveles de ventas por temporada que contrarrestan las altas y bajas de una organización.
5. Cuando los productos de una organización se encuentran en la etapa de decadencia de su ciclo de vida.
6. Cuando una organización cuenta con un sólido equipo de administración (David, 2008, pág. 181).

3.4.2. Estrategia de diversificación horizontal

Consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía. Por ejemplo, cuando McDonald's agrega juguetes a su combo de hamburguesa para niños, lo que está haciendo en realidad, es añadir productos no relacionados con sus principales líneas de productos, pero que le sirve para atraer de una manera más efectiva a un grupo de clientes de su mercado meta (en este caso, los niños) (Thompson, 2006, pág. 13).

Esta estrategia se basa en la creación o incorporación de productos nuevos, no relacionados tecnológicamente con el producto principal, destinada a los clientes actuales. Por ejemplo, si analizamos la evolución de la marca CASIO en el tiempo, vemos como fue diversificando su oferta de calculadoras para luego ofrecer relojes electrónicos cada vez más avanzados (Mazzola, 2015, parr. 15).

3.4.3 Estrategia de diversificación en conglomerado

Una estrategia de diversificación no relacionada permite capitalizar con base en una cartera de empresas que son capaces de ofrecer un excelente desempeño financiero en sus industrias respectivas, en vez de esforzarse por capitalizar las características estratégicas de las cadenas de valor entre los negocios. Las compañías que utilizan de manera continua la diversificación no relacionada, buscan en las diferentes industrias empresas que puedan adquirir por medio de un trato y que tengan el potencial de brindar un gran rendimiento sobre la inversión. Seguir la diversificación no relacionada supone

estar al acecho para adquirir empresas cuyos activos están subvaluados, que se encuentran en problemas financieros o que tienen altas posibilidades de crecimiento pero que no cuentan con capital de inversión.

Un inconveniente obvio de la diversificación no relacionada es que una empresa matriz debe contar con un excelente equipo de administración capaz de planear, organizar, dirigir, delegar y controlar, todo de la manera más eficaz. Es mucho más difícil administrar empresas en varias industrias que una sola en una misma industria. Sin embargo, algunas empresas tienen éxito con la diversificación no relacionada, como Walt Disney, que es dueña de ABC; Viacom, que es dueña de CBS, y General Electric, que es dueña de NBC. Como se observa, las tres cadenas televisivas más importantes pertenecen a empresas diversificadas.

Son muchas más las empresas que han fallado en la diversificación no relacionada que las que han tenido éxito; esto se debe a los inmensos retos de administración implicados. Sin embargo, la diversificación no relacionada puede ser buena, como lo es para Cendant Corp., que es dueña de la empresa de bienes raíces Century 21, la agencia de renta de automóviles Avis, los sitios de reservaciones de viajes Orbitz y Flairview Travel y de las cadenas hoteleras DaysInn y Howard Johnson. En el primer trimestre de 2005, los ingresos de Century 21 se incrementaron un 16%, los de Avis un 9%, los de Orbitz y Flairview un 22% y los de los hoteles un 19%. Cendant opera con una estructura organizacional de unidad de negocios estratégica

El magnate de los bienes raíces Donald Trump, director general de Trump Entertainment Resorts, comenzó a diversificar su imperio en 2005 al iniciar la Universidad Trump, una universidad de negocios online. Esta universidad con fines de lucro de Trump consiste de cursos por Internet, CD-ROM, servicios de consultoría y seminarios tipo Learning Annex. Los cursos de la nueva Trump University cuestan \$300. El presidente de la Trump University es Michael Sexton. Éste es otro ejemplo de diversificación no relacionada.

E.W. Scripps, que posee estaciones televisivas y periódicos, compró recientemente Shopzilla, lo que marcó su entrada en el apreciado campo de los servicios de compra online. Con sede en Cincinnati, Scripps planea conservar a los fundadores de Shopzilla y a la mayoría de los gerentes, y operar la empresa como una división por

separado. La mayoría de los ingresos de Shopzilla se derivan de cuotas de referencia que pagan los minoristas online participantes.

Incluso la enorme empresa de juguetes, Mattel, Inc., está siguiendo la diversificación no relacionada al entrar a la industria del entretenimiento. Mattel pronto brindará giras musicales en Estados Unidos para promover sus juguetes y personajes. La gira de Mattel Barbie Live in Fairytopia! inició en 2006 y continúa con presentaciones en vivo de Barbies y hadas de carne y hueso, como Elina. Esta gira por 80 ciudades constituye una sociedad entre Mattel y Clear Channel Entertainment.

Cada vez más hospitales están creando centros comerciales en miniatura al ofrecer bancos, librerías, cafeterías, restaurantes, farmacias y otras tiendas minoristas dentro de sus instalaciones. Antes, muchos hospitales contaban únicamente con cafeterías, tiendas de regalos y tal vez una farmacia, pero este cambio a centros comerciales y tiendas minoristas tiene como objetivo mejorar el ambiente para los pacientes y sus visitantes. El nuevo University Pointe Hospital de West Chester, Ohio, ofrece 7,000 metros cuadrados de espacio para minoristas. El director general explica: A menos que diversifiquemos nuestras ganancias, no podremos cumplir con nuestra misión de brindar servicios de salud. Queremos que nuestro hospital sea un lugar al que la gente quiera venir.

Otro ejemplo de estrategia de diversificación no relacionada sería la reciente adquisición de Vivendi Universal Entertainment (VUE) por parte de General Electric. VUE es un imperio de televisión y parques temáticos, mientras que GE es un conglomerado sumamente diversificado. VUE es dueña y operadora de los parques temáticos de los Estudios Universal.

GE es dueña de la National Broadcasting Corporation (NBC) y también fabrica electrodomésticos y decenas de otros productos. General Electric es una empresa clásica altamente diversificada: fabrica locomotoras, bombillas de luz, plantas eléctricas y refrigeradores; administra más tarjetas de crédito que American Express y es dueña de más aviones comerciales que American Airlines (David, 2008, págs. 183-184).

3.5 Estrategias genéricas y competitivas

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 (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2012, pág. 158).

3.5.1 Definición estrategia competitiva

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 (Thompson et al.,2012, pág. 130).

3.5.2 Tipos de estrategias competitivas

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.

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 si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y si la compañía persigue una ventaja competitiva vinculada a costos bajos o a diferenciación de producto, estos dos factores originan cinco opciones de estrategia competitiva para ubicarse en el mercado, operar el negocio y entregar valor a los clientes:

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 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. Ver figura 3.1 (Thompson et al., 2012, págs. 131-132).

Tipos de ventajas competitiva que se persigue

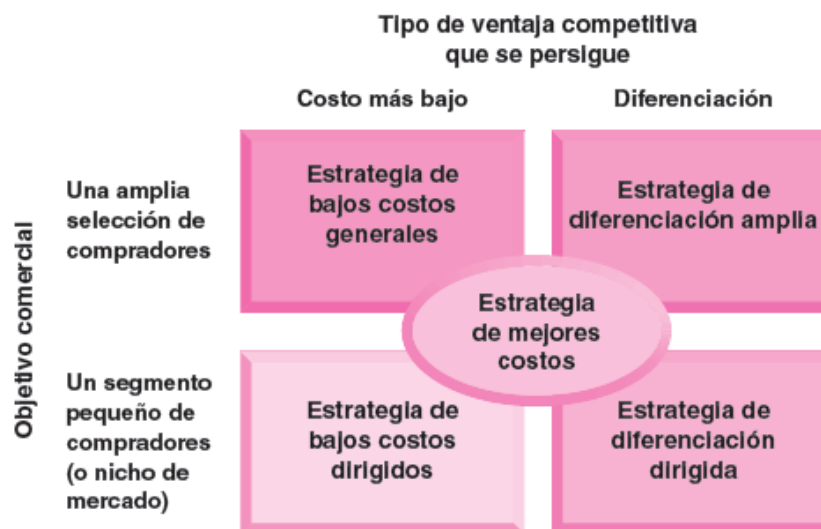


Figura 3.1 (Thompson et al., 2012, págs. 131-132)

3.5.3 Estrategias de liderazgo en costos

Esta estrategia apoya en la productividad y generalmente está ligada a economías de escala y efectos de experiencia su acento esta puesto esencialmente en la obtención de un precio mucho más bajo que el de los competidores (CEEI & Valenciana, 2008, pág. 8).

3.5.3.1 Definición

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.

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 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 atacara 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 (Thompson et al., 2012, pág. 133).

3.5.3.2 Como se puede obtener el liderazgo en 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 de sus competidores, los medios para lograrlo deben ser perdurables. Hay dos formas de efectuar lo anterior:

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 (Thompson et al., 2012, págs. 133-134).

3.5.3.3 Administración de las actividades de la cadena de valor para obtener liderazgo en costos

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. Entre las medidas para manejar los costos mejor que los competidores suelen encontrarse las siguientes:

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 básicos 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. Usar sistemas de comunicación y tecnología de la información para alcanzar eficiencias operativas.

7. 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. 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 integrarlas 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.

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

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 entre los cuales tenemos.

Eliminar a los distribuidores con la venta directa a los clientes. Vender directamente y evitarlas 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)
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 (Thompson et al., 2012, págs. 136-137).

3.5.3.4 Cómo funciona una estrategia de liderazgo en costos

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 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 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 decadena) y General Electric y Whirlpool (ambas en electrodomésticos).

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 agueras 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 aun así obtener ganancias erige barreras protectoras en torno a su posición comercial (Thompson et al., 2012, págs. 138-140).

3.5.3.5 Peligros de una estrategia de liderazgo en costos

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 los precios se recortan menos que la ventaja de costos o 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 aun 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.

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 (Thompson et al., 2012, págs. 141-142).

3.5.4 Estrategia de diferenciación amplia

El objetivo de esta estrategia es dotar el producto de cualidades distintivas importantes para el comprador y que lo diferencien de los productos de la competencia. El poder del mercado es consecuencia del elemento diferenciador (CEEI & Valenciana, 2008, pág. 8).

3.5.4.1 Definición

La esencia de una estrategia de diferenciación amplia es ofrecer atributos únicos del producto que para una amplia variedad de clientes sean tentadores crean que vale la pena pagar por él (Thompson et al., 2012, pág. 142).

3.5.4.2 Cómo se aplica la estrategia de diferenciación amplia

Las estrategias de diferenciación son atractivas cuando las necesidades y referencias 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 y cuánto están dispuestos a pagar por ello. 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:

1. Fije un precio mayor por su producto.

2. Aumente las ventas unitarias (a causa de los compradores adicionales que llegan por las características diferenciadoras).
3. 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 Channel) (Thompson et al., 2012, págs. 141-142).

3.5.4.3 Administración de la cadena de valor para crear 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. 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 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.⁵
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 otros medios, proporciona a la empresa la ventaja sustentable de haber abierto el camino.

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 deservicio 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 de la organización internacional de normalización 9001 (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.⁶ 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 (Thompson et al., 2012, págs. 142-144).

3.5.4.3.1 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 los 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, 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 cuando la naturaleza de la diferenciación se basa en características intangibles y es por ende subjetiva o difícil de

cuantificar, cuando los clientes realizan la compra por primera vez y no saben con certeza cómo resultará su experiencia con el producto y 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 (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2012, págs. 145-146).

3.5.4.4 Como 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 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 (Tompson et al., 2012, pág. 147).

3.5.4.5 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 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:

1. 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 basadas 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.

2. 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.
3. 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 (Thompson et al., 2012, págs. 147-148).

3.5.5 Estrategia dirigida (nicho de mercado) de bajo costo y de diferenciación amplia

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), Cannon dale (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 micro-cervecerías, 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 (Thompson et al., 2012, pág. 149).

3.5.5.1 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 atrayente 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 demarcas 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. Red box 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 (Thompson et al., 2012, pág. 149).

3.5.5.2 Estrategia dirigida de diferenciación amplia

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 (Thompson et al. 2012, pág. 150).

3.5.5.3 Cuándo es atractiva una estrategia dirigida de costos bajos y una estrategia dirigida de diferenciación amplia

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:

1. El nicho de mercado objetivo es lo bastante grande para ser rentable y ofrece un buen potencial de crecimiento.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. Pocos rivales, si acaso, pretenden especializarse en el mismo segmento objetivo, condición que reduce el riesgo de saturarlo.
6. 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 talvez 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 (Thompson et al., 2012, págs. 150-151).

3.5.5.4 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 del 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. Marriot y Ritz-Carlton con servicios de lujo para viajeros de negocios y vacacionistas; sus marcas Courtyardby Marriot y SpringHill Suites se pensaron Inn y las Towne Place 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 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 (Thompson et al., 2012, págs. 152-153).

3.5.6 Estrategia de proveedores de mejores costos

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. 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, 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 (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2012, pág. 153).

3.5.6.1 Definición

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.

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.

Una 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 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 valores 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 (Thompson et al., 2012, págs. 153-154).

3.5.6.2 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 e 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 (Tompson et al. 2012, pág. 154).

3.2.6.3 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 una 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 (Thompson et al., 2012, pág. 154).

Conclusiones

Para desarrollar una estrategia que genere ventaja competitiva se debe de tener dominio de los conceptos básicos, los componentes de la estrategia y los elementos básicos de la ventaja competitiva esto le dará las pautas necesarias para la elaboración de un plan estratégico acorde a las necesidades de las diferentes empresas

La implementación del proceso estratégico ayudara a la empresa a desarrollar si visión y su misión lo cual le permitirá enfocarse en sus objetivos para lograr presencia en los mercados y el desarrollo de la organización.

Para lograr presencia en los mercados se debe de poner en práctica los diferentes tipos estrategias, estas pueden ayudar en la competitividad, la buena administración de los costos y el liderazgo, cada una de estas estrategias puede ser adaptada a las diferentes organizaciones. Para aplicar los tipos de estrategias se debe de conocer el entorno en el cual se puede desarrollar y enfocarse en el mismo, aprovechando los recursos que puede utilizar en su ambiente interno y externo.

La importancia de las estrategias empresariales radica en el desarrollo de su misión, visión y los objetivos organizacionales, estos pueden ayudar a seleccionar la mejor estrategia de todas las que se han descrito en el presente informe y lograr la ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

Bibliografía

- CEEI, & Valenciana), (. E. (2008). *Manual 21 Estrategias Competitivas Básicas*. Alicante, España: CEEI.
- David, F. R. (2008). *Concepto de administracion estrategica* (10 ed.). Mexico, Mexico DF, Mexico: Pearson Educacion.
- Fleisman, D. B. (2002). *Modelos de estrategia de Marketing*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/mo delo_estrategias_marketing1.htm : http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/mo delo_estrategias_marketing1.htm
- Hill, C., & Gareth, J. (2009). *Administracion Estratégica* (Octava Edicion ed.). Mexico D.F., Mexico: Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Mazzola, G. A. (22 de 05 de 2015). *Estrategias de crecimiento para empresas*. Obtenido de <https://gabrielmazzola.wordpress.com/2015/02/22/estrategias-de-crecimiento/>
- Thompsom, I. (01 de 05 de 2006). *Estrategia de mercado*. Obtenido de Estrategia de mercado: <https://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>
- Tompsom, Peteraf, Gamble, Strickland, A. (2012). *Administracion Estrategica* (18 edicion ed.). Mexico DF, Mexico D.F., Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Wheelen, H. T. (2007). *Administracion estrategica y politica de negocios*. Mexico D.F., Mexico: Pearson educacion.