



Estrategia y Ventaja **Competitiva** Un enfoque práctico

Casanova-Villalba César Iván
Herrera-Sánchez Maybelline Jaqueline
Herrera-Enríquez Giovanni
Almeida-Blacio Jorge Hernán
Preciado-Ortiz Felix Lenin

Estrategia y Ventaja Competitiva

Un enfoque práctico

Casanova-Villalba César Iván
Herrera-Sánchez Maybelline Jaqueline
Herrera-Enríquez Giovanni
Almeida-Blacio Jorge Hernán
Preciado-Ortiz Felix Lenin

© Casanova-Villalba César Iván
Herrera-Sánchez Maybelline Jaqueline
Herrera-Enríquez Giovanni
Almeida-Blacio Jorge Hernán
Preciado-Ortiz Felix Lenin

Título del libro

Estrategia y Ventaja Competitiva – Un enfoque práctico

ISBN: 978-9942-33-529-6

Publicado 2022 por acuerdo con los autores.

© 2022, Editorial Grupo Compás

Guayaquil-Ecuador

Cita.

Casanova-Villalba, C., Herrera-Sánchez, M., Herrera-Enríquez, G., Almeida-Blacio, J., Preciado-Ortiz, F. (2022) Estrategia y Ventaja Competitiva – Un enfoque práctico. Editorial Grupo Compás.

Grupo Compás apoya la protección del copyright, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial.

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

Índice

| | |
|---|----|
| Índice | 2 |
| Presentación | 6 |
| Capítulo 1: Ventaja competitiva | 7 |
| 1.1. Introducción | 7 |
| 1.2. La cadena de valor | 7 |
| 1.2.1. Actividades primarias. | 8 |
| 1.2.2. Actividades de soporte o apoyo | 10 |
| 1.2.3. Perspectiva estratégica de la cadena de valor | 11 |
| 1.3. ¿Cómo crear ventaja competitiva? | 13 |
| 1.3.1. Cambios externos | 14 |
| 1.3.2. Cambios internos | 15 |
| 1.4. Mantener la ventaja competitiva..... | 18 |
| 1.4.1. Aislamiento / ocultar un resultado superior | 20 |
| 1.4.2. Disuasión y anticipación | 21 |
| 1.4.3. Sustentar sobre múltiples fuentes para crear ambigüedad causal..... | 23 |
| 1.4.4. Adquisición de recursos y capacidades que sean difíciles inmóviles y difíciles de imitar | 24 |
| 1.5. La ventaja del primero en entrar..... | 24 |
| 1.6. Ventaja competitiva en distintos tipos de mercados..... | 26 |
| 1.7. Tipos de ventaja competitiva..... | 26 |

| | | |
|--|--|----|
| 1.7.1. | Ventaja competitiva basada en costos | 28 |
| 1.7.1.1. | Obtención de una ventaja en costos | 32 |
| 1.7.1.2. | Estrategias | 33 |
| 1.8. | Ventaja competitiva basado en la diferenciación | 48 |
| 1.8.1. | Diferenciación y valor para el cliente: | 48 |
| 1.8.1.1. | Reducción del costo del cliente | 49 |
| 1.8.1.2. | Mejoramiento del desempeño del cliente | 50 |
| 1.8.2. | Criterios de compra para el cliente..... | 50 |
| 1.8.3. | Medios de diferenciación | 51 |
| Capítulo 2: Estrategia del océano azul | | 53 |
| 2.1. | Introducción | 53 |
| 2.2. | ¿Cuál es la estrategia del océano azul? Los autores lo definen así:..... | 57 |
| 2.3. | El proceso metodológico de la estrategia | 63 |
| 2.4. | Principios para desarrollar una estrategia de océano azul..... | 66 |
| 2.4.1. | Crear nuevos espacios de consumo u océanos azules | 66 |
| 2.4.1.1. | Primer camino | 67 |
| 2.4.1.2. | Segundo camino | 68 |
| 2.4.1.3. | Tercer camino..... | 69 |
| 2.4.1.4. | Cuarto camino | 71 |

| | | |
|--|--|-----|
| 2.4.1.5. | Quinto camino..... | 73 |
| 2.4.2. | Centrarse en la idea global, no en los números | 73 |
| 2.4.2.1. | Lienzo estratégico..... | 76 |
| 2.4.3. | Ir más allá de la demanda existente | 78 |
| 2.4.4. | Asegurar la viabilidad comercial del océano azul | 82 |
| 2.4.4.1. | Túnel del precio..... | 84 |
| Capítulo 3: Posicionamiento competitivo..... | | 89 |
| 3.1. | Introducción | 89 |
| 3.2. | Segmentación y posicionamiento..... | 91 |
| 3.3. | Algunas "Leyes" del posicionamiento | 98 |
| 3.4. | EJEMPLOS DE POSICIONAMIENTO | 101 |
| 3.4.1. | Posicionamiento de los vinos de mesa | 101 |
| 3.4.2. | Posicionamiento de las tarjetas de crédito | 103 |
| 3.4.3. | El posicionamiento de Apple | 105 |
| 3.4.4. | Síntesis | 108 |
| Capítulo 4: Diseño de estrategias corporativas | | 110 |
| 4.1. | Introducción | 110 |
| 4.2. | Caso de estudio | 111 |
| 4.2.1. | Definición del negocio..... | 111 |
| 4.3. | Principios de gestión gerencial..... | 112 |
| 4.3.1. | Valores..... | 113 |
| 4.4. | Visión | 113 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 4.5. | Misión | 114 |
| 4.6. | Estrategias corporativas | 115 |
| 4.6.1. | Aplicando al caso del Hostal Orión 124 | |
| 4.6.1.1. | Estrategia de competitividad | 124 |
| 4.6.1.2. | Estrategia de crecimiento intensivo 125 | |
| 4.6.1.3. | Estrategia de ventaja competitiva o desarrollo..... | 125 |
| 4.6.2. | Definición de la estrategia corporativa 125 | |
| 4.7. | Objetivos estratégicos..... | 126 |
| 4.8. | Formato diseño de estrategia corporativa..... | 132 |

Presentación

La ventaja competitiva de una empresa no puede ser comprendida viéndola como un bloque, sino que dicha ventaja radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa tanto en el diseño como en la producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de su costo relativo y crear una base de diferenciación.

“Estrategia y Ventaja Competitiva - Hacia un Enfoque Práctico”, permitirá conocer la teoría y las herramientas necesarias para poder diseñar estrategias prácticas para las empresas, por lo cual se abordará conocimiento de gestión de la calidad, planificación estratégica y marketing estratégico, que facilitará el estudio del texto.

Se plasma como objetivo que, al finalizar, el lector pueda “diseñar estrategias competitivas en base al análisis estructural de las industrias para el posicionamiento de las empresas frente a la competencia”.

Capítulo 1

Ventaja competitiva

1.1. Introducción

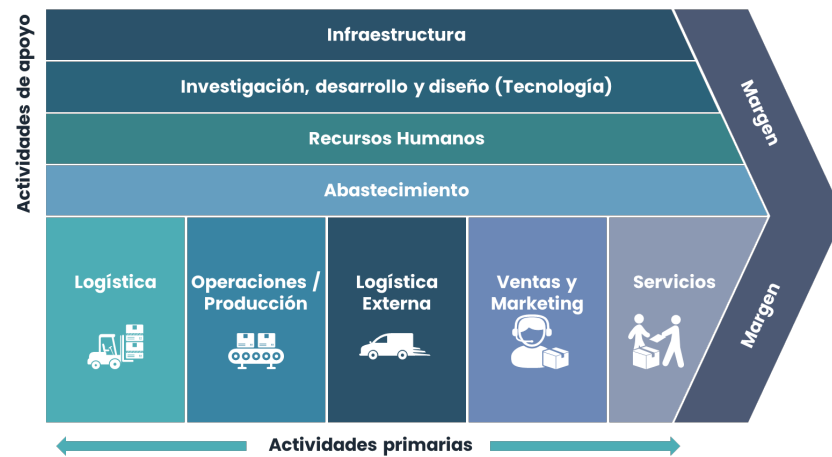
Según Porter (2010), para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de una empresa es necesario examinar todas las actividades que desempeña y cómo interactúan entre sí, por lo que se presenta a la cadena de valor como la herramienta básica para realizar dicho examen.

La cadena de valor desagrega las actividades estratégicas relevantes de la empresa y permite comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores. El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de una empresa, sino de interpretar cómo ésta encaja en el sistema de valor general.

1.2. La cadena de valor

Una poderosa herramienta para el análisis estratégico de una empresa es la cadena de valor. La cadena de valor es un enfoque conceptual destinado a "desagregar" a la empresa en sus actividades estratégicas más relevantes. En tal sentido, una empresa es mejor que otra si presenta más ventajas competitivas en sus eslabones de la cadena de valor.

Figura 1
Cadena de valor



Elaborado por: Los autores

Fuente: (Porter M. , 1985)

Muchas veces, las ventajas competitivas actuales o potenciales de una empresa no pueden ser entendidas observando su organización en forma de bloque unificado. Por el contrario, dichas ventajas sólo aparecen a partir de la separación de cada una de las diferentes actividades que generan valor. Pasamos ahora a un estudio detallado de dichas actividades.

1.2.1. Actividades primarias.

Las denominadas actividades primarias son las cinco categorías básicas que intervienen en el desarrollo competitivo de cualquier sector industrial. Cada una de las cinco actividades primarias es divisible en un cierto número de actividades que dependerá en cada caso del sector industrial o de la estrategia de la empresa en particular:

Logística de entrada

Abarca todas las actividades asociadas a la recepción, almacenamiento, control de inventarios o pagos a proveedores, y similares.

Operaciones/Producción

Son todas las actividades relacionadas con la transformación de la materia prima en producto final.

Logística de salida o externa

Comprende todas las actividades relacionadas con la cobranza y la distribución física del producto a los compradores o con los vehículos de entrega.

Ventas y marketing

Incluye todas las actividades relacionadas con la información sobre cuáles son los potenciales compradores y sobre los mejores mecanismos para inducirnos a comprar, como por ejemplo publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección de canales o relación con los canales de distribución.

Servicios

Representa el conjunto de actividades relacionadas con la provisión de servicios destinados a acrecentar o mantener el valor del producto con posterioridad a la compra; como por ejemplo instalación, reparación, cambio de accesorios o ajuste del producto.

1.2.2. Actividades de soporte o apoyo

Las denominadas actividades de soporte o apoyo son las que se necesitan para que las actividades primarias se realicen. Pueden dividirse en cuatro categorías genéricas correspondientes a cualquier sector industrial. Pero cada categoría puede a su vez ser dividida en una serie de actividades que dependerá de cada sector industrial o de la estrategia de una empresa en particular:

Infraestructura

Consiste en una cantidad de actividades directamente relacionadas con el planeamiento, la dirección general, las finanzas, la contabilidad o los asuntos legales. Además, la infraestructura se refiere también a todo lo relativo al lugar físico en donde funciona la empresa: edificios, plantas industriales u oficinas

Tecnología

La tecnología en sentido amplio se encuentra en todas las áreas de una empresa. Por ejemplo, la tecnología aparece en actividades tales como las telecomunicaciones para los sistemas de información o la automatización de oficinas para la contaduría.

Recursos humanos

abarca todas las actividades directamente relacionadas con la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo o compensaciones del personal de la empresa.

Abastecimiento

Esta actividad está referida a la función de incorporar los distintos "in-puts" que se utilizan en la cadena de valor. No sólo se refiere a la compra de materia prima sino a la adquisición de todos los elementos que se "consumen" dentro de la empresa: maquinarias, edificios, equipos de oficina o contratación de empresas de servicios.

1.2.3. Perspectiva estratégica de la cadena de valor

Desde una perspectiva estratégica, la cadena de valor de una empresa puede ser vista como una gigantesca usina generadora de ventajas competitivas. Cada uno de los eslabones de la cadena de valor es una fuente potencial de ventajas competitivas para la compañía y como tal debe ser evaluado y manejado.

Figura 2

Ejemplificación cadena de valor



Elaborado por: Los autores

Fuente: (Olmedo, Olmedo, & Plazaola, 2019)

Veamos algunos ejemplos: en la industria farmacéutica el manejo de los inventarios, ubicado dentro de logística de entrada, es indudablemente uno de los aspectos más importantes. En la industria del periódico la rapidez de entrega, ubicada en logística de salida, es siempre un factor fundamental.

A su vez, concepto de "margen" es una idea global más cualitativa que cuantitativa. El margen es la diferencia entre el valor que puede generar la cadena de valor y el costo total que implica desarrollar cada una de las actividades. La ecuación fundamental es la siguiente:

Margen = valor total devengado - costo en generar el valor total

La posibilidad de lograr ventajas competitivas está dada por la obtención de "ventajas de diferenciación" o "ventajas de costo". Las ventajas de diferenciación o de costo se logran cuando la empresa consigue desempeñarse en alguna de las actividades de la cadena de valor de un modo mejor o más barato que su principal competidor.

En tal sentido, resulta fundamental desde un punto de vista estratégico, completar el análisis de las fuerzas competitivas con el análisis de la cadena de valor de manera tal que se puedan determinar los puntos específicos que resulten decisivos.

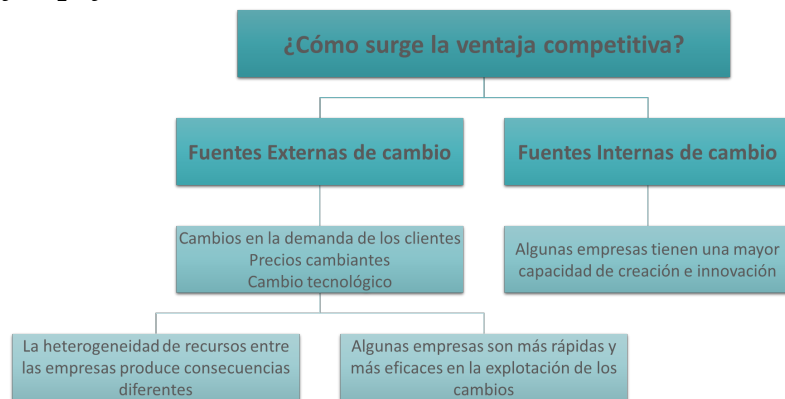
1.3. ¿Cómo crear ventaja competitiva?

Se ha comentado que el mercado competitivo es excesivamente competitivo, valga la redundancia, excesivamente saturado. El cliente puede encontrar casi todo lo que pueda necesitar, y dentro de ello, con una gran variedad en lo que a fabricantes se refiere. Pero siempre hay un resquicio, y este resquicio, este hueco, en definitiva, este nicho de mercado en términos de marketing, es lo que se ha de descubrir para ser distintos. Este resquicio, que se podría encontrar en ese “casi” todo, o bien, en el mismo todo, pero haciéndolo de forma distinta.

Continuando con la metáfora del resquicio, éste podemos encontrarlo fundamentalmente gracias a los cambios, que pueden darse fuera de la empresa o bien dentro de la misma. Desde este prisma pueden crearse ventajas competitivas para una empresa, que se verifican con la consecución de incrementos de rentabilidad respecto a la competencia, fruto de un mejor posicionamiento en el mercado además de otros factores, como pudieran ser los propios recursos de la empresa y la forma de emplear estos por parte de sus gestores.

Los factores generadores de cambios desde fuera o dentro de la empresa y que crean o pueden crear una ventaja competitiva los resumimos en el siguiente cuadro:

Figura 3
Ejemplificación cadena de valor



Elaborado por: Los autores

Fuente: (Grant R. , 2004)

1.3.1. Cambios externos

Desde el punto de vista externo a la empresa, cuantos mayores sean los cambios en un sector y mayor la imprevisibilidad de las consecuencias de los mismos, mayores serán las oportunidades de crear una ventaja competitiva para la empresa que hasta el momento no estuviera bien posicionada en el mercado. Mayor posibilidad de cambio, de utilización de los recursos existentes, de puesta en valor de nuevos recursos hasta entonces no empleados, de ver las capacidades de la empresa.

Llega entonces el momento de la estrategia, del cambio, de comprobar si la estructura de la empresa bien posicionada hasta el momento está preparada para un cambio importante en su sector. Empresas que hasta el momento competían en las mismas condiciones comprueban como el entorno de su sector ha cambiado. Ahí surge la ventaja competitiva: sacar consecuencias positivas de la puesta en valor de unos recursos que, siendo similares a los de la

competencia, se han puesto en valor, mientras el resto no ha sabido hacerlo.

Cuando la empresa afronte estos cambios se deben considerar dos factores claves; el primero hay que saber / poder poner en valor esos recursos, que trabajen juntos; y en segundo hay que ser rápidos en este proceso de cambio. De lo contrario, otra empresa se nos adelantará. Por tanto, la empresa debe tener la capacidad para responder y no solo eso, sino además hacerlo rápidamente.

Un ejemplo de respuesta y velocidad ante los cambios es el de la empresa ZARA. ZARA es capaz de explotar de forma efectiva los cambios en la tendencia de la moda, gracias a un sistema de observación de los clientes que le permite detectar los cambios antes que la competencia, contando igualmente con la capacidad de hacer frente a esos cambios de manera eficiente.

1.3.2. Cambios internos

Pero de la misma manera, la ventaja competitiva puede crearse por cambios originados por la propia empresa, y es que empresas con mejores recursos y capacidades son capaces de implantar nuevas reglas del juego en el sector, provocando inestabilidad en sus competidores. Esto se genera a través de la innovación, desde la que se pueden crear ventajas competitivas, así como dejar fuera de juego las ventajas con las que hasta este momento podría contar la competencia.

Los cambios que pueden darse desde el interior de la empresa y que pueden provocar cambios en las reglas del juego del sector provienen de la diversificación de la producción y/o servicios de una empresa, lo que supone un mayor número de competidores en el mercado. Es el caso de Telefónica, que desde la telefonía fija ha diversificado su orientación al cliente a internet, teléfonos móviles (Movistar), televisión.

También se crean estas oportunidades compatibilizando objetivos que anteriormente eran absolutamente incompatibles. Y es que una empresa flexible puede permitirse aunar sus productos de alta calidad y a bajo coste. La última forma que tiene una empresa de cambiar las reglas del juego de un sector y obtener éxito dentro del mismo viene dada por la redefinición de la cadena de valor. Es lo que ocurre con empresa sueca IKEA con lo que llaman concepto de negocio, que consiste en ofrecer una amplia gama de productos para el hogar, funcionales, de buen diseño y a precios asequibles para la mayoría de las personas. Hasta aquí, una ventaja en costes. Pero es que en IKEA es el propio cliente el que monta sus muebles, por lo que no debe pagar el transporte de su mercancía ni el montaje de este, sin olvidar el hecho de poder disponer en el momento del mueble que compra.

Figura 4
Ejemplificación cadena de valor



Elaborado por: Los autores

Otro caso similar es el conocido de “Tele5 – Fórmula 1 – Fernando Alonso”. Tele 5 fue capaz de adelantarse al fenómeno Fernando Alonso, que fue capaz de provocar la locura en España en un deporte minoritario como la Fórmula 1. Y que el primer año de Fernando Alonso en la Fórmula 1 las carreras eran retransmitidas por la televisión pública. Pero como los resultados no eran positivos, dejó de confiar en la carrera que Fernando Alonso llevaba plagada de éxitos desde los 3 años.

Por ello Tele 5 fue capaz de adelantarse a sus competidores. Apostó fuerte por Fernando Alonso y la Fórmula 1, aun cuando los resultados del piloto no eran importantes, y con una producción de cine y la intensidad de un directo impresionante consiguió congregar a los españoles ante el

televisor en cada circuito. Por si era poco, Fernando Alonso cambió de escudería y empezó a ganar carreras, hasta ser Campeón del Mundo en el 2005 y 2006. Negocio redondo para Tele 5.

1.4. Mantener la ventaja competitiva

Llegado el momento en que la empresa logra obtener la ventaja competitiva que sitúe sus niveles de rentabilidad por encima de sus competidores, es el turno de que estos traten de derribar la ventaja cosechada. Deben ir limando esta diferencia, lo que no es nada fácil y lleva mucho tiempo, si bien podemos decir que depende de la estrategia que se siga, y que puede tomar dos caminos principalmente: la imitación y/o la innovación.

La imitación es la forma más sencilla que tiene una empresa de igualar la ventaja que hasta ese momento tiene la ventaja a favor, si bien hay que decir que, si una ventaja competitiva es imitable, no supone tanta ventaja para la empresa que la posee, es decir, tiene fecha de caducidad. Por el lado de la innovación, dependerá de los recursos y capacidades de la empresa.

Pero como la posibilidad de imitar podría ser relativamente sencilla, la empresa líder quien es la que cuenta con la ventaja competitiva a su favor, debe tratar de evitar la imitación, que es la forma más directa de competir que tienen las empresas seguidoras. Y el hecho de evitar la imitación es lo que Rumelt (1984) llama mecanismos de aislamiento, barreras a la imitación que cuanto más eficaces sean traerán como consecuencia la mayor duración de la ventaja competitiva para la empresa líder.

Para conocer estas barreras a la imitación hay que comprobar el proceso de imitación de la competencia, un proceso que para alcanzar el éxito debe atender a las siguientes consideraciones:

- **Identificación.-** la empresa debe darse cuenta de que su competidora cuenta con una ventaja competitiva que la hace superior.
- **Incentivo.-** lo entendemos en el sentido competitivo, de superación de la rentabilidad media, como ya hace la empresa líder.
- **Diagnóstico.-** análisis profundo de la estrategia que sigue la empresa líder y que le hace contar con la ventaja competitiva a favor.
- **Adquisición de recursos.-** para imitar a la empresa hay que contar, al menos, con sus mismos recursos.

Figura 5
Mecanismos de aislamiento



Elaborado por: Los autores

Fuente: (Grant R. , 2004)

1.4.1. Aislamiento / ocultar un resultado superior

En las empresas, como en la vida, la mejor forma de evitar que a uno le imiten está en ocultar la forma de trabajar. De esta manera, la competencia no encuentra la manera de obtener el mismo éxito que la empresa líder, pese al hecho de poder contar con los mismos recursos, si la ventaja viene dada por el know-how (Saber hacer), por la forma de hacer las cosas. Podemos comentar dos métodos para evitar la imitación en este sentido:

- Por un lado, la empresa líder puede poner muy alto el listón de su sector, situando su producción a precios considerables que asusten a la competencia, aunque ello pueda suponer una cierta renuncia a los beneficios que podrían recogerse en el corto plazo. Es el comienzo de una guerra de precios que no pueda resistir la competencia debido a sus altos costes de producción.
- Otra forma de ocultar el total de beneficios de una empresa, y debido al hecho de tener que publicar sus cuentas (en el caso de empresas que cotizan en Bolsa), pasa por la diversificación. Esto es lo que se llama empresas del grupo, de forma que con esta diversificación y la posterior consolidación de las cuentas del grupo se protege a las empresas filiales de ser imitadas por la competencia. Un claro ejemplo podemos verlo en el grupo INDITEX , que es uno de los principales distribuidores de moda del mundo, y cuyas cuentas anuales aúnan cada uno de sus formatos comerciales, que son Zara , Pull and Bear , Massimo Dutti , Bershka , Stradivarius , Oysho , Zara Home y Kiddy's Class .

1.4.2. Disuasión y anticipación

Tampoco podrá ser imitada la empresa que utilice eficazmente los fenómenos de disuasión y anticipación. Ambos sirven para minar la moral de los competidores, haciéndoles ver que la imitación no es el camino para alcanzar unos resultados importantes.

Con la disuasión se emplea el susto, la amenaza de venganza y tomar represalias ante la empresa que imite los métodos de la empresa líder. Pero no cualquier empresa puede usar este método, ya que para asustar a los competidores deberá contar con la capacidad suficiente para hacerlo, además de hacérselo notar a los posibles imitadores, en forma de capacidad financiera y económica, de almacén.

Suele llegarse a una guerra de precios, ya que la empresa líder tiene capacidad para asumir la obtención de menores beneficios, que ahogarían la economía de su competidor, puesto que en su caso los costes podrían llegar a ser superiores a los ingresos en caso de que el precio que alcance sea muy bajo.

Es el caso ocurrido en España con la entrada de Amena , meses después de la liberalización del sector de la telefonía móvil. Y es que Amena irrumpió en el mercado con precios sensiblemente inferiores a los que ofrecían en ese momento Movistar y Vodafone (entonces Airtel).

Con el mismo objetivo de evitar la imitación puede una empresa emplear la anticipación, consistente en ocupar los nichos de mercado existentes en su sector antes de que lo

haga otra empresa. De esta forma, a veces solamente estratégica, se evita la entrada de nuevos competidores o la mejora en el posicionamiento de competidores ya existentes.

Casos de empresas de telefonía. “Guerra de precios en las llamadas móviles desde el extranjero”.- Vodafone, la mayor operadora de móviles del mundo anunció que, a partir de abril de 2007, recortará hasta en un 40% la tarifa media que cobra a sus usuarios europeos por llamar y recibir llamadas con el teléfono móvil desde el extranjero (roaming).

T-Mobile UK, la filial británica de Deutsche Telekom, comunicó poco más tarde una rebaja del 45% en sus tarifas de roaming en Europa y de un 54% en las de Canadá y Estados Unidos. La semana posterior Orange, filial de móvil de France Télécom, la que había anunciado nuevos precios. Su rival británica O2, propiedad de Telefónica, y la holandesa KPN afirmaron que están ultimando sus propios recortes, aunque no los cuantificaron.

Este aluvión de recortes de tarifas llega después de que la Comisión Europea haya mostrado su preocupación por lo que considera unos precios “excesivos”. La Comisión ha señalado desde hace tiempo que el servicio de roaming por una llamada de cuatro minutos entre los veinticinco países de la UE oscila entre los veinte céntimos y los 13 euros. En febrero de 2005, el ejecutivo europeo multó a T-Mobile y a Vodafone por cobrar tarifas abusivas en Alemania a usuarios extranjeros.

Europa impone una nueva regulación para corregir lo que considera un exceso y cree que su aplicación –prevista para el verano de 2007– reduciría las tarifas para el consumidor entre un 40% y un 60%. Arun Sarín, consejero delegado de Vodafone , aseguró en un comunicado que “el mercado es la mejor manera de satisfacer las necesidades de los consumidores; no la regulación” y que, por eso, habían tomado la decisión de rebajar los precios.

1.4.3. Sustentar sobre múltiples fuentes para crear ambigüedad causal

La ambigüedad causal podemos definirla como el hecho de no saber muy bien porqué ocurren determinadas cosas. Aplicado a la empresa, se refiere al hecho de no saber por qué obtienen resultados muy distintas dos empresas que cuentan con los mismos recursos a su disposición.

Si una empresa quiere imitar a otra empresa de éxito deberá conocer con qué recursos cuenta la que pretende imitar. Y no es solo cuestión de recursos, sino que además hay que considerar la estructura, organización, la forma de poner a trabajar juntos todos los recursos (capacidades). Pero si pese a lo que pueda conocerse no somos capaces de relacionar los recursos y capacidades con el éxito de la empresa a nivel de resultados... ¡¡¡ahí reside la ambigüedad causal!!!

Concluimos diciendo que cuando relacionamos la ambigüedad causal con el éxito de una organización, la imitación de la estrategia de esta no dará resultados. Porque lo fundamental es algo ambiguo. Un ejemplo que podemos ver en cada una de nuestras ciudades es el del comercio

tradicional. Nos referimos a esas tiendas de ropa, o de tiendas de barrio que resisten la afrenta de las grandes marcas de moda y grandes superficies. El hecho cierto es que estas tiendas están vacías a menudo, no tienen el marketing de las nuevas, ni la vistosidad, ni siquiera tan a la moda, pero sobreviven, “eso es la ambigüedad causal”.

1.4.4. Adquisición de recursos y capacidades que sean difíciles inmóviles y difíciles de imitar

Se comentan dos aspectos en referencia a la adquisición de recursos y capacidades. Por un lado, hay que decir que estos recursos y capacidades una empresa puede comprarlos o bien desarrollarlos innovando desde dentro de la empresa. El tiempo que la empresa seguidora tarde en poner en funcionamiento los recursos y capacidades necesarios para imitar la estrategia de la empresa líder es el que le durará a esta su ventaja competitiva.

Seguido a esto, decir también que la imitación depende de lo complejos que sean los recursos necesarios para ello. Así:

- Si los recursos son muy específicos, la imitación será más difícil y requerirá más tiempo.
- Si los recursos son sencillos, la imitación será más fácil y rápida.

1.5. La ventaja del primero en entrar

Otra forma que tiene una empresa de lograr la ventaja competitiva respecto a sus competidores es siendo el primero en instalarse en una determinada zona, por ejemplo, una zona urbana de creación reciente o bien un polígono industrial. Indudablemente, este aspecto supone

fuertes riesgos para el inversor, debido a que en el momento de poner en marcha el negocio no sabe cuál será su público objetivo y por tanto cuál será la demanda de este. No sabe si el producto o servicio que pone en el mercado es el que requerirán los consumidores.

Pero también es indudable que el hecho de ser el primero en llegar otorga una serie de ventajas que llegando después serán imposibles de alcanzar. Así, podemos hablar de que el primero en llegar ocupa una posición estratégica ante los eventuales competidores. Estos podrán ser mejores, pero el primero tiene la ventaja de ser el primero; a partir de ahí deberá adecuar sus recursos a la demanda creada y a la evolución de esta.

La primera empresa se encuentra que no hay demanda de un producto o servicio en particular por lo que la misma empresa crea la demanda, se podría decir que en este caso “La empresa es quien crea la demanda en estas zonas de reciente creación a la que nos estamos refiriendo”. Una clara oportunidad de negocio es todas aquellas que cubren necesidades básicas.

1.6. Ventaja competitiva en distintos tipos de mercados

Figura 6
Tipos de mercados



Elaborado por: Los autores

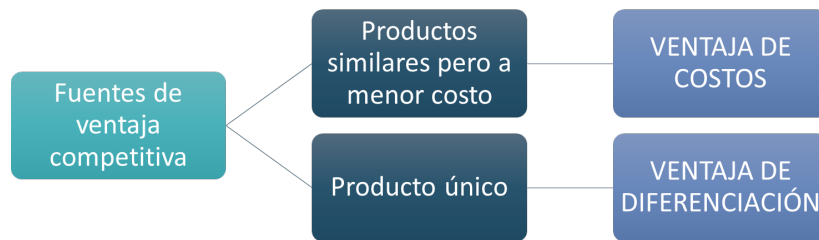
Fuente: (Grant R. , 2004)

1.7. Tipos de ventaja competitiva

Según Porter (2010), se puede determinar dos tipos de ventaja competitiva con la que una empresa puede obtener beneficios. Ambas estrategias empresariales tienen el mismo objetivo: posicionarse en la mente de cada cliente y de esta manera lograr mayores beneficios. Dos tipos de ventaja competitiva, según esté basada.

- **En costes**, de forma que al mercado se ofrece exactamente el mismo producto que los competidores, pero a un precio sensiblemente inferior.
- **En diferenciación**, en la que la empresa pone en el mercado un producto o servicio que se diferencia del que suministran sus competidores, de forma que el cliente está dispuesto a pagar un sobreprecio por la comentada diferenciación.

Figura 7
Fuentes de ventajas competitivas



Elaborado por: Los autores
Fuente: (Grant R. , 2004)

Ambas fuentes son la esencia de estrategias empresariales prácticamente opuestas, y que se diferencian en la estructura de la organización, los recursos y capacidades. A continuación, se recoge las características principales de la ventaja competitiva en costes y en diferenciación.

Figura 8
Estrategias en costes y diferenciación

| Estrategias | Elementos clave | Recursos y requisitos de la organización |
|----------------------------------|--|--|
| Ventaja en costes | <ul style="list-style-type: none"> - Planta Eficiente - Diseño de los productos - Control de gastos de estructura e I+D - Suprimir clientes marginales | <ul style="list-style-type: none"> - Acceso al capital - Ingeniería de proceso - Información frecuente - Control riguroso en costes - Organización estructurada y responsabilidades definidas - Incentivos objetivos |
| Ventaja en diferenciación | <ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en marca y en publicidad - Diseño - Servicio - Calidad | <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades comerciales - Ingeniería de productos - Creatividad - Capacidad de investigación - Inventivos subjetivos |

Elaborado por: Los autores
Fuente: (Grant R. , 2004)

1.7.1. Ventaja competitiva basada en costos

La ventaja en costos es una de los dos tipos de ventaja competitiva que posee una empresa (Porter M, 2012). El costo tiene además importancia vital para las estrategias de diferenciación, porque para aplicarlas es necesario mantenerse cerca de los competidores en este aspecto. No se conseguirá un desempeño sobresaliente si el precio más alto resultante no supera el costo de la diferenciación. El comportamiento de los costos también influye profundamente en la estructura global de la industria.

Figura 9

Factores de costos en una empresa manufacturera de productos duraderos



Elaborado por: Los autores

Fuente: (Porter M. , 2002)

El comportamiento de costos de una actividad de valor puede deberse a más de un factor. Aunque un factor puede ejercer la influencia más decisiva sobre su actividad, a menudo interactúan varios para determinarlo. Por ejemplo, el precio de las operaciones de sala de una línea aérea refleja las políticas concernientes a cuanto servicio ofrece, a la escala local (que influye en la eficiencia del personal y del

uso de las instalaciones) y al patrón de utilización de la capacidad (proveniente del programa de vuelos).

Existen factores que determinan el comportamiento de los insumos en combinación con la relación negociadora entre la firma y los proveedores que nace de la estructura de la industria, esa relación refleja los determinantes generales del margen de utilidad de los proveedores, mientras que los factores indican cómo las circunstancias especiales de la empresa puedan influir en ella. Cabe suponer que por dichas relaciones estructurales se les pagarán márgenes mayores en algunos insumos, pero su costo total puede disminuir controlando los factores. Algunos de estos causan efectos similares en el costo de muchos insumos adquiridos, en la tabla que se presenta a continuación se resume algunos de los más importantes. En cada insumo adquirido, la posición frente a los factores decidirá el costo unitario de cierta calidad.

Tabla 1

Factores del costo unitario de los insumos adquiridos

| Factor de costo | Factor aplicado a las compras | Descripción |
|------------------------|--------------------------------------|---|
| Economías de escala | de Escala de compras | El volumen de la compra con un proveedor determinado influye en el poder de negociación |
| Nexos | Nexos con proveedores | Los costos totales pueden reducirse al |

| Factor de costo | Factor aplicado a las compras | Descripción |
|------------------------|--|---|
| | | coordinar con los proveedores las especificaciones, la entrega y otras actividades |
| Interrelaciones | Compartir las compras con otras unidades de negocios | Puede mejorarse el poder negociado con los proveedores al combinar las compras con unidades hermanas de negocios |
| Integración | Fabricar frente a comprar | La integración puede aumentar o disminuir el costo de un insumo |
| Oportunidad | Historial de relaciones con los proveedores | La lealtad tradicional a los proveedores o los problemas con ellos pueden afectar a los costos de los insumos, al acceso a estos últimos en periodos de escasez y a los servicios ofrecidos por los proveedores |
| Políticas | Prácticas de compra* | Las prácticas de compra pueden mejorar notablemente el poder negociador con |

| Factor de costo | Factor aplicado a las compras | Descripción |
|--------------------------|--|--|
| | | <p>los proveedores y su disposición a prestar servicios extra; por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección del número y la mezcla de proveedores • Procedimientos de protección e Inversión en información sobre los costos y la disponibilidad • Contratos anuales frente a compras aisladas • Utilización de productos secundarios |
| Ubicación | Ubicación del proveedor | La ubicación de los proveedores puede incidir en el costo de los insumos a través del costo del transporte y la facilidad de comunicación |
| Factores institucionales | Restricciones del gobierno y de los sindicatos | La política gubernamental puede restringir el acceso a los insumos |

| Factor de costo | Factor aplicado a las compras | Descripción |
|-----------------|-------------------------------|--|
| | | o afectar su costo por medio de aranceles, impuestos y otros medios. Los sindicatos pueden influir en la capacidad de subcontratar o en la posibilidad de utilizar a proveedores no sindicalizados |

Fuente: (Porter M. , 2002)

1.7.1.1. Obtención de una ventaja en costos

Una empresa puede conseguir una ventaja en costos de dos maneras:

- **Controlando los factores de costos:** Una empresa puede obtener una ventaja respecto a los factores de las actividades de valor que representan una proporción significativa de los costos totales.
- **Reconfigurando la cadena de valor:** Una empresa puede adoptar un procedimiento distinto y más eficiente para diseñar, producir, distribuir o comercializar el producto.

1.7.1.2. Estrategias

Control de la escala

- Obtenga el tipo apropiado de escala
- Establezca políticas que refuercen las economías de escala en actividades sensibles a la escala.
- Aprovechar los tipos de economías de escala que favorecen a la empresa.
- De prioridad a las actividades de valor que se basan en los tipos de escala en que la empresa tiene una ventaja.
-

Control de aprendizaje - experiencia

- Administre utilizando la curva de aprendizaje
- Mantenga la exclusividad del aprendizaje

La Curva de Experiencia – Su importancia estratégica

Para el siguiente apartado se tomará textualmente al artículo de Mauricio Lefcovich (2005) quien, con su experiencia como Consultor en Administración de Operaciones y Estrategia de Negocios, Especialista en Kaizen, Just in Time y Seis Sigma, explica de la importancia de la curva de experiencia frente a las estrategias

1. Introducción

A medida que una empresa acumula experiencia en la producción de un producto o servicio existe la oportunidad de reducir los costes, las economías de costes de la experiencia provienen de “aprender haciendo”: cuanto más produce una empresa, más aprende a producir de

forma eficiente. El incremento de la experiencia da lugar a la oportunidad para reducir los costes, no existiendo una garantía en cuanto a tal resultado, pues el incremento en la productividad y la consecuente reducción de los costes sólo puede lograrse con el fiel cumplimiento de las metas de producción, la adopción de nuevas tecnologías que permitan incrementar la productividad y un esfuerzo constante para eliminar los gastos innecesarios, o como se lo denomina en el Kaizen: “las mudas” (desperdicios). Cada una de esas oportunidades requiere la atención activa de los diversos niveles directivos, pues los efectos de la experiencia no se producen por sí solos. Son las habilidades, la creatividad y la innovación de los que trabajan en la empresa los que producen los efectos de la experiencia; diciéndolo de otra forma, constituyen el resultado de la eficaz aplicación de nuevos procedimientos y métodos.

La experiencia se adquiere incrementando los niveles de ventas a lo largo de los años. Cuanto mayor sea la experiencia acumulada menores serán los costes de producción de cada unidad. Ello se logra, claro está decirlo, en la medida en que se den las condiciones arriba apuntadas.

El concepto de “efecto de la experiencia” no es nuevo, pero las consecuencias que ello arroja ahora más que nunca antes; con motivo de la globalización de los mercados y la caída de las barreras aduaneras; sí lo es. Debido a esta comercialización a nivel global se ha incrementado enormemente la posibilidad de acumular más rápidamente ventas y consecuentemente experiencia, y por otro lado las empresas están más presionadas por competidores de cualquier lugar del mundo.

2. Los efectos de la experiencia y los efectos del aprendizaje

La curva de aprendizaje se fundamenta en la noción de que a medida que un trabajador aprende como realizar mejor y más rápido su trabajo, mejora su productividad. Pero la curva de aprendizaje se centra sólo en la productividad de los trabajadores. Basta para ello con observar la rapidez con que un oficinista manipula las teclas de una calculadora o las de un teclado de computadora para observar los efectos de la curva de aprendizaje.

La curva del aprendizaje es parte de los efectos de la experiencia, pero esta última prevé otros factores causales del incremento de la productividad, como lo son la especialización del trabajo, los inventos y mejoras en los equipos y procesos, la utilización de nuevos materiales, el proceso de estandarización de insumos y el rediseño de los productos.

Veamos a continuación más detenida y profundamente los diversos factores que generan los efectos de la experiencia.

- *La curva de aprendizaje. La misma desempeña un papel fundamental, pero no el único, en los efectos de la experiencia. La curva del aprendizaje se refiere a los avances que se producen en la productividad de los trabajadores. Los trabajadores aprenden a hacer su trabajo con mayor eficiencia. De acuerdo a la Ley de Wright “para cualquier operación que se repita, el tiempo medio necesario para la operación disminuirá en una fracción fija conforme se duplique el número de repeticiones”.*

Que dicha reducción se haga realidad y en que magnitud depende del deseo y capacidad de mejora y, de la ausencia de interrupciones y factores restrictivos. Los ingenieros industriales, de recursos humanos y otros profesionales

interesados en el estudio de la conducta personal, reconocen que el aprendizaje depende del tiempo. Se necesitan horas para dominar aun la más simple operación. Trabajos más complicados pueden tomar días y aún semanas, antes de que el operario pueda adquirir cualidades físicas y mentales coordinadas que le permitan pasar de un elemento a otro sin titubeo o retraso.

- *Especialización del trabajo. La especialización o división del trabajo también incrementa la eficiencia de una operación, debido a dos razones: primero al tener que realizar los operarios operaciones más simples les permiten una mayor concentración y facilidad en la tarea, y en segundo término los efectos que consecuentemente se da en el tiempo del factor aprendizaje al generarse un incremento de sus habilidades motoras y neuronales. Sin embargo cabe destacar que el incremento de la especialización tiene un punto de máxima productividad, nivel a partir del cual todo incremento de especialización o simplificación del trabajo da como resultado una disminución de la productividad, debido ello por un lado a los efectos que la monotonía del trabajo tienen en los factores psíquicos y motivacionales del trabajador; causante ello de mayores niveles de fallas en cuanto a calidad, accidentes de trabajo y ausencia laboral, y por otro, a la necesidad de incrementar los costos de estructuras debido al incremento de empleados.*

- *Innovación de procesos. Son los inventos y mejoras que se producen en los equipos y procedimientos utilizados para elaborar un producto en una empresa. Con frecuencia, los productos radicalmente nuevos se fabrican en maquinarias, también, radicalmente nuevas, construidas siguiendo las especificaciones de un cliente. A menudo, esas maquinarias son burdas e ineficientes. A medida que se acumula la experiencia, se mejora el diseño de las máquinas. Por medio de su ingenio y creatividad, los*

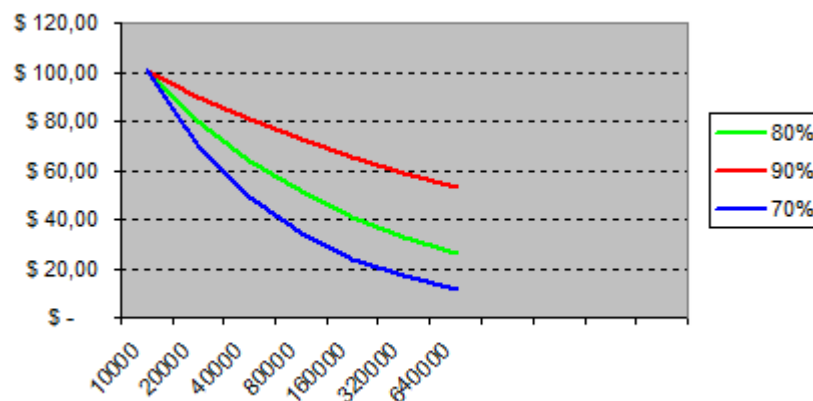
fabricantes de maquinarias encuentran nuevas maneras para incrementar la eficiencia de sus equipos productivos. Al mismo tiempo los industriales también encuentran nuevas formas para estructurar el proceso de producción. Una mayor eficiencia en las maquinarias sumada a mejores diseños de procesos productivos genera los efectos de la experiencia.

- *Materiales nuevos. Los nuevos materiales también ayudan a reducir los costes. A medida que una industria incrementa su experiencia en la fabricación de un producto, se generan nuevos y en muchos casos sofisticados materiales para sustituir a los más viejos. Los nuevos materiales que tienen éxito son más funcionales y más baratos que los materiales que sustituyen, o bien pudiendo llegar a ser más caros reducen de forma más que proporcional la utilización de otros insumos generando en consecuencia un menor coste total.*
- *Estandarización de los productos. La estandarización o normalización de los productos se produce cuando un sector industrial se pone de acuerdo en la forma que adoptará ese producto o componente. El cambio a la estandarización, algo que se da en el tiempo, en sectores en los que antes existían múltiples modelos del mismo producto, sistemas diferentes de producción y tecnologías incompatibles y en competencia entre sí, permite a los proveedores incrementar su eficiencia y reducir sus costes unitarios.*
- *Rediseño de los productos. El rediseño de un producto o servicio se produce cuando una empresa diseña de nuevo los mismos a los efectos de potenciar la eficiencia de su producción. A medida que el tiempo avanza, una empresa descubre nuevas y más eficientes formas para el diseño de sus productos.*

3. Características de la curva de experiencia

Los efectos de la experiencia se distribuyen en una curva, la cual muestra lo que le cuesta a una empresa en particular producir cada unidad en función del número total de unidades que la empresa ha generado hasta esa fecha. Esta curva muestra dos importantes propiedades, la primera es que la curva desciende mostrando que los costes unitarios disminuyen en función de la experiencia acumulada. Y, en segundo término, muestra que los costes descienden más lentamente que la experiencia acumulada, ello se debe a que a medida que una categoría de productos madura se hace cada vez más difícil lograr reducciones importantes en los costes. Por un lado, es más difícil duplicar las ventas de un producto maduro que duplicarlas en el caso de un nuevo producto o servicio, y por otro lado es más difícil encontrar nuevos puntos o aspectos de mejoramiento en un producto que se encuentra en sus etapas finales.

Coste Unitario



En su comportamiento típico, la curva de experiencia desciende a una tasa de un 10 a un 30 por ciento cada vez que se duplica la producción. Un 80 por ciento de curva de la experiencia constituye un valor promedio e implica que a medida en que la producción se duplica, los respectivos

costes por unidad descienden a un 80 por ciento de su valor anterior. Así, por ejemplo, si las ventas aumentan de 10.000 a 20.000 unidades, los costes unitarios descienden de \$ 100 a \$ 80.

Usualmente, la curva de la experiencia se expresa en términos de porcentajes. Un más bajo por ciento en la curva de la experiencia significa que los costes descienden más rápidamente. En cambio, un porcentaje más alto de la curva de experiencia implica que los costes descienden más lentamente.

4. Comportamiento de costes y precios

Tenemos dos tipos de competencia, la estable y la inestable. En la estable la relación que existe entre precios y costes se mueven de forma conjunta. A medida que el mercado se amplía, el descenso de los precios sigue a la disminución de los costes con lo que los márgenes de beneficios permanecen iguales.

En tanto que en el caso de una competencia inestable existen cuatro etapas distintas. En la primera denominada Introducción, los precios son más bajos que los costes y la empresa pierde dinero en cada unidad que vende. Las ineficiencias son muchas. Los efectos de la experiencia aún no se han producido. A la etapa anterior le sigue la de Crecimiento, etapa durante la cual la demanda crece rápidamente. De hecho, la demanda supera la oferta del producto. Los efectos de la experiencia se acumulan rápidamente dado que es fácil duplicar los volúmenes de venta. Los costes descienden rápidamente. En esta etapa existe muy poca competencia. En consecuencia, los precios

no se reducen con la misma rapidez con la que disminuyen los costes. No existe razón alguna que induzca a los vendedores a reducir sus precios. Los márgenes de beneficios son por tal motivo altos. En teoría, la vida de la empresa es fácil y rentable en esta etapa del ciclo. Pero, todas las cosas buenas llegan a su fin. Lo mismo le sucede a la etapa de crecimiento. Ningún mercado crece para siempre. Cuando llegan los tiempos difíciles se muestran los importantes beneficios que aportan los efectos de la experiencia.

De acuerdo con las investigaciones, cuando un mercado alcanza su nivel de madurez puede suceder una de las siguientes dos cosas: o la empresa reduce sus precios para lograr mayor participación en el mercado, acumulando de tal modo más experiencia, y evitando atraer nuevos competidores, o bien los altos beneficios atraen nuevos competidores, lo cual lleva a un incremento de la capacidad productiva del sector, reduciendo los nuevos competidores los precios a los efectos de poder utilizar plenamente su capacidad instalada y alcanzar por lo tanto una mayor cuota de mercado.

A las etapas de Introducción y Crecimiento le sigue la de Turbulencia. Cualquiera sea la política aplicada por las empresas, la etapa de Turbulencia es inevitable, y cuando se produce, sólo dos o tres de las empresas más grandes permanecen activas en el mercado. Todas las demás se ven obligadas a salir del mercado o, si permanecen en él, deben afrontar cuantiosas pérdidas.

Cuando el período de turbulencia termina, los precios se estabilizan en algún punto sobre los costes de la empresa que produzca al coste más bajo del sector (es decir, la empresa que haya acumulado la mayor experiencia) y por debajo del nivel de precios que resulte atractivo para otras empresas (dentro o fuera del sector). A partir de ese momento, los precios se mueven de forma paralela a los costes incrementándose la rentabilidad por producto vendido (Ej.: Precio de venta = \$ 4, Costo Unitario = \$ 3, margen = \$ 1; implica un 33,33 % del costo unitario. Si el costo unitario baja a \$ 2, y el precio desciende consecuentemente a \$ 3, el margen es de \$ 1, constituyendo ello el 50% del costo unitario). Si mantienen los mismos niveles de rentabilidad sobre el costo unitario, para el ejemplo anterior ante la reducción del costo unitario el precio se reduciría de \$ 4 a \$ 2,66.

5. Implicancias estratégicas

Las implicaciones estratégicas son obvias: una empresa debe acumular experiencia alcanzando el liderazgo del mercado si pretende superar con éxito la etapa de turbulencia. Es necesario llevar los costes a un continuo descenso. La empresa debe acumular experiencia (incrementando sus volúmenes de ventas) por lo menos con tanta rapidez como las demás empresas del sector. Si no lo hace, no sobrevivirá: sus costes serán más altos que los precios del sector.

El Boston Consulting Group (BCG) pudo explicar el éxito logrado por las empresas japonesas como Honda en el sector de las motocicletas por medio de la “reducción de costes según la curva de la experiencia” y la fijación de precios según la misma curva. Por fin, la curva de la

experiencia se utilizó para explicar los efectos de la preferencia por el corto plazo que la economía occidental mostró hasta 1985, aproximadamente, y la pérdida consecuente de cuota del mercado global.

El BCG utiliza este instrumento para identificar las posibilidades de reducción de costes y también como instrumento dinámico para describir la lucha ente los competidores que ofrecen el mismo producto. Si se descubre que una empresa determinada no ha reducido los costes de acuerdo con la curva de la experiencia, el hecho se considera como una oportunidad para reducirlos.

Una empresa que disfruta de los efectos de la curva de experiencia debe estimar las disminuciones futuras de sus costes y reducir sus precios anticipando esas disminuciones, incluso si esos precios no cubren los costes de producción actuales. Esta fijación de precios en función de la curva de experiencia permitirá a una empresa obtener una cuota de mercado dominante, aumentar su volumen acumulado, y reducir sus costes más deprisa que sus competidores. Además, cuando la empresa ha establecido una ventaja en costes significativa a partir de su experiencia frente a sus rivales más lentos, puede utilizar esa ventaja para igualar cualquier precio competitivo, manteniendo así su liderazgo en volumen y sosteniendo la ventaja en forma indefinida.

Para respaldar la importancia crucial que los efectos de la experiencia tienen para la fijación de precios, el Boston Consulting Group acumuló pruebas suficientes de que los costes y los precios disminuyen a medida que la industria

acumula volumen y que las empresas con cuotas de mercado dominantes son más rentables que sus competidores más pequeños.

6. Un ejemplo -El caso de las calculadoras de bolsillo

La industria de las calculadoras de bolsillo del Japón proporciona un ejemplo del impacto del crecimiento. La industria ha seguido un ciclo de crecimiento típico con una tasa extremadamente alta durante muchos años y unas reducciones de precios rápidas seguido por el crecimiento bajo a medida que se satisface la demanda del mercado. Los pioneros iniciales del producto fueron seguidos rápidamente por un gran número de nuevos empresarios que salieron del negocio a medida que maduró la industria.

Durante 1967-1973 el producto japonés de calculadoras de bolsillo creció a una tasa anual del 133 por ciento. Los efectos de esta clase de crecimiento sobre la participación en el mercado justifican la mención. Imaginemos que dos empresas comparten un mercado y que el mercado se dobla cada año durante los siguientes tres años. Si una de las dos decide no crecer con el mercado, bien porque no advierta el crecimiento o por pocas ganas de invertir, mientras la otra toma todo el crecimiento del mercado, en solamente tres años la más agresiva poseerá más del noventa por ciento de participación en un mercado que es ocho veces mayor que tres años antes. La empresa no agresiva tendrá ahora menos del diez por ciento del mercado, aunque su volumen de ventas no haya declinado. En términos de poder de ventas y de capacidad de desarrollo del producto, el juego habrá acabado para el

competidor menos seguro de sí mismo. Todavía más fundamental para la interacción competitiva es que la menos agresiva tiene pocas oportunidades, si es que tiene alguna, para reducir el precio de coste, porque su producción no ha sido aumentada. La más atrevida podrá obtener toda la ventaja del efecto observado generalmente del volumen sobre el coste, en el cual el coste tiene a bajar un 20 o 25 por ciento con cada duplicación del producto. En tres años la producción de la compañía más osada se incrementará en catorce veces, y sus costes serán inferiores a los de su competidor. Sin reducir el margen de beneficio, la empresa más atrevida puede reducir los precios muy por debajo de la posición de coste del competidor.

La empresa Casio hizo algo parecido a lo antes descrito en el mercado de las calculadoras de bolsillo durante la fase de alto crecimiento del mercado. Mientras ésta se doblaba con creces cada año, la participación de Casio se incrementó del 12 al 36 por ciento. Casio necesitaba aumentar su producto más de treinta y dos veces para acompañarse con el crecimiento del mercado y luego incrementar el producto más de noventa y seis veces para triplicar su participación en el mercado. La clase de compromiso de inversión que hizo Casio no puede ser dependiente de la aprobación del director financiero o basado sobre el presunto cash flow u otro análisis del fruto de la inversión. En lugar de ello, la inversión está justificada sobre la base de los intereses estratégicos de la empresa a largo plazo.

Los datos actuales sobre la inversión en semiconductores revelan un modelo bastante similar.

Los semiconductores son un sector de alto crecimiento en el cual los costes bajan de modo predecible con los incrementos en el volumen de producción. La pérdida de participación en el mercado significa retroceder en la posición relativa de costos y, por tanto, en la posición competitiva.

En esta competencia feroz, llevada por la inversión y obsesionada por la participación en el mercado, existen ganadores y perdedores. Debemos volver a subrayar como se hizo al inicio de la exposición que el aumento de las ventas implica una mayor experiencia siempre y cuando se tenga como estrategia una política de mejora continua.

7. Conclusiones

El pensamiento en función a dicha curva, aun cuando no se trace curva alguna, debe ser parte integral de la buena gestión de empresas.

De lo antes visto surge claramente que no sólo son importante las economías de escala y alcance, sino también la experiencia acumulada, algo que no se da por el sólo transcurso del tiempo ni la acumulación de volúmenes producidos, es fundamental para que se dé dicha curva de experiencia la voluntad firme de la dirección en la aplicación de una política de mejora continua. Mejora continua que debe cubrir tanto a la capacidad de los obreros, como así también al diseño de las máquinas, procesos, productos y servicios, e insumos. La curva de experiencia muestra la necesidad fundamental de implementar los sistemas de mejora

continua como estrategia de alta competitividad, con lo cual cobra especial importancia la capacitación y la creatividad aplicada.

No basta con saber que existen efectos derivados de la experiencia; también hay que conocer sus causas para poder desarrollar la estrategia correcta destinada a explotar dichos efectos.

El alto grado de competitividad a nivel mundial amenaza con barrer a todas aquellas empresas que no se adecuen a las nuevas circunstancias. Esta curva debe ser entendida y comprendida no sólo por los empresarios y directivos, sino también por los gobernantes, sindicalistas y obreros. Continuar con sistemas de trabajo y legislaciones laborales correspondientes a una época de fuertes barreras aduaneras y economías cerradas al mundo sólo llevará a dichos países y a sus correspondientes empresas a la decadencia.

Las empresas cuyos productos y servicios transitan por las primeras etapas de su ciclo de vida, y que además poseen una alta demanda, son las más expuestas a las estrategias basadas en la curva de experiencia.

Cabe afirmar además que los efectos de la experiencia no están limitados a la fabricación de alta tecnología, sino que también se aplican a los servicios y a los consumibles simples.

Control de los nexos

- Explote los nexos de costos dentro de la cadena de valor
- Colabore con los proveedores y los canales para explotar los nexos verticales
-

Control de las interrelaciones

- Comporta las actividades de valor con sus unidades hermanas de negocios.
- Transfiera el conocimiento práctico cuando administre actividades similares

Control de integración

- Examine sistemáticamente las posibilidades de la integración y la desintegración.

Control de la oportunidad

- Aproveche las ventajas del primer participante y del participante tardío
- Compre activos durante el periodo de poca demanda.

Control de las políticas discrecionales

- Modifique las políticas costosas que no facilitan la diferenciación
- Invierta en tecnología para encauzar los factores a favor de la empresa

Control de la ubicación

- Optimice la ubicación

Compras y ventaja en costos

- Adecue las especificaciones de los insumos para atender mejor las necesidades de la empresa.
- Consolide el poder de negociación a través de políticas de compras
- Seleccionar proveedores idóneos y administrar su costo

1.8. Ventaja competitiva basado en la diferenciación

Una empresa se distingue de sus competidores si logra ser especial en algo valioso para sus clientes. La diferenciación es uno de los dos tipos de ventaja competitiva que puede poseerse. La medida en que permite a los competidores es un sector industrial distinguirse entre ellos es además un elemento importante de la estructura de la industria. Las estrategias de diferenciación tratan de crear valor para el cliente a todo lo largo de cadena.

1.8.1. Diferenciación y valor para el cliente:

La singularidad no produce diferenciación si no es valiosa para los compradores. Una empresa diferenciadora exitosa encuentra la manera de crear un valor para ellos que genere un precio alto y mayor que el costo adicional. El punto de partida para entender que es valioso para el cliente es su cadena de valor. Él posee cadenas construidas por las actividades que realizan lo mismo que la empresa.

Una empresa crea un valor para el cliente que justifica un precio alto (o la preferencia con igualdad de precios) por medio de dos mecanismos:

1.8.1.1. Reducción del costo del cliente

Se puede disminuir el costo del cliente en varias formas:

- Reducir el costo de entrega, instalación o financiamiento
- Reducir la tasa requerida de utilización del producto.
- Reducir el costo directo de usar el producto, como mano de obra, combustible, mantenimiento, espacio requerido.
- Reducir el costo indirecto de usar el producto, esto es, el impacto que este último tiene en otras actividades de valor. Por ejemplo, con un componente ligero puede aminorarse el costo del transporte del producto final.
- Reducir el costo del cliente en otras actividades de valor no relacionadas con el producto físico.
- Reducir el riesgo de fracaso del producto y con ello el costo previsto del fracaso.

Tabla 2

Ejemplos factores de diferenciación

| Factor diferenciador | Ejemplo |
|------------------------------------|-------------------------|
| Menos tiempo improductivo u ocioso | Envíos con carga rápida |
| Menor tiempo de instalación | Maquinas programables |

| | | |
|--|------------|---------------------------------|
| Reducción del riesgo de daño a otros productos | Materiales | contra filtraciones de humedad. |
|--|------------|---------------------------------|

Elaborado por: Los autores

1.8.1.2. Mejoramiento del desempeño del cliente

- Para mejorar el desempeño de los clientes industriales, comerciales o institucionales es preciso ayudarles a alcanzar sus metas no económicas como estatus, imagen o prestigio.
- Tratándose de productos que se venden a los consumidores, para mejorar el desempeño del cliente se requiere satisfacer mejor sus necesidades.

1.8.2. Criterios de compra para el cliente

La aplicación de estos principios fundamentales del valor del comprador a una industria particular permite identificar sus criterios de compra: los atributos específicos de una empresa que crea valor real o percibido (Porter M. , 2015). Los criterios se dividen en dos tipos:

Criterios de uso.- Proviene de la forma en que el proveedor influye en el valor real para el cliente, reduciendo el costo o mejorando el desempeño de este último. Entre los criterios cabe citar los siguientes: calidad y características del producto, tiempo de entrega y apoyo a la ingeniería de aplicaciones.

Criterios basados en las señales.- Nacen de las señales de valor o de los medios con que el cliente infiere o juzga el valor real del proveedor. Puede incluir factores como publicidad, atractivo de las instalaciones y reputación.

1.8.3. Medios de diferenciación

Una empresa puede mejorar su diferenciación en dos formas fundamentales. Puede realizar sus actividades actuales de valor en una forma más especial o reconfigurar su cadena de valor de algún modo que aumente su singularidad. En el primer caso deberá manipular los factores de la singularidad antes descritos. En ambos casos es necesario controlar el costo de diferenciación para que se traduzca en un desempeño de calidad, Las empresas diferenciadoras se caracterizan por varios enfoques.

Mejorar las fuentes de singularidad

- Multiplique las fuentes de diferenciación en la cadena de valor
- Logre que el cliente use su producto o servicio logrando el máximo aprovechamiento de sus beneficios.
- Utilice las señales de valor para reforzar la diferenciación o aplique los criterios de uso.
- Para facilitar el uso y las señales utilice la información incorporada al producto.

Convertir en ventaja el costo de la diferenciación

- Explote todas las fuentes de la diferenciación que no sean costosas.
- Prefiera los tipos de diferenciación en que la empresa posee una ventaja sustentable en costos.
- Reduzca el costo en actividades que no afecten el valor de los compradores.

- Reconfigure la cadena de valor para ser únicos en formas enteramente nuevas
- Las reconfiguraciones comunes se refieren a áreas como las siguientes:
- Un nuevo canal de distribución o técnicas de ventas.
- Integración hacia atrás para controlar más factores de la calidad del producto
- Adopción de una tecnología de procesos enteramente nueva.

Capítulo 2

Estrategia del océano azul

2.1. Introducción

“Imaginemos un universo competitivo compuesto de dos tipos de océanos: los océanos rojos y los azules. Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad (es el espacio conocido del mercado). Los océanos azules representan a todas las industrias que no existen actualmente (es el espacio desconocido del mercado)”. (Chan Kim & Mauborgne, 2005)

El capítulo está basado en la obra Kim y Mauborgne “Estrategia del océano azul”. En los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego. En ellos, las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente. A medida que se satura el espacio del mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento.

La mayoría de las empresas viven en océanos rojos, lo que les obliga a desarrollar estrategias defensivas y ofensivas frente a la competencia. Michael Porter (2015), autoridad académica sobre empresas, en su libro “Estrategia Competitiva.- Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” determinó que existe una influencia del ambiente en el desarrollo de las industrias, razón por la cual, éste contribuye decisivamente para determinar las reglas del juego y por consiguiente las estrategias a las que las empresas deberían alinearse. En

consecuencia, planeó 5 fuerzas fundamentales que gobiernan la competencia en la industria:

- Los competidores actuales,
- el poder de negociación de los compradores,
- el poder de negociación de los proveedores,
- los productos o servicios sustitutos, y;
- los participantes potenciales.

Estas cinco fuerzas competitivas, que, de acuerdo con los nuevos postulados establecidos por el mismo Porter, aumentarían a 6 al incorporarse el poder del gobierno; interactúan y rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria (Porter M. , 1998). Estas fuerzas, unas con mayor peso que otras, son decisivas en la formulación de estrategias.

Bajo estos pilares se construyó la teoría de la estrategia competitiva “tradicional”, que Porter (Porter M. , Estrategia competitiva Técnica para el análisis de la empresa y sus competidores, 1980) la definió bajo el siguiente concepto:

“La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía.” (p. 77)

Pero, ¿Cómo afrontamos la acción desequilibrante de estas fuerzas de mercado?, el mismo autor propone tres estrategias genéricas, que no pueden actuar simultáneamente:

- Liderazgo global en costos
- Diferenciación
- Enfoque o concentración

El uso combinado de las mismas generaría un proceso estratégico de estancamiento en la mitad, es decir; la empresa no puede ser la mejor en costos y diferenciación a la vez, porque su estructura en cada situación es diferente, consecuencia de ello no se desarrollaría con éxito en su industria, de esta manera el planteamiento de Porter se resume en la búsqueda de una buena posición para la empresa. Para él el éxito es atribuible a dos factores:

- Situarse en un sector favorable
- Hacerse con una buena posición en el sector

Nace así la concepción de ventaja competitiva (Porter, 2003), la misma que es el resultado del valor que una empresa es capaz de crear a sus compradores. Puede tomar la forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra.

Con el tiempo la perspectiva porteriana de mercados domina la gestión de empresas sin embargo esta se ve

afectada por los avances tecnológicos que han incidido en los niveles de productividad, permitiendo a los productores involucrarse en el suministro de un sinnúmero de bienes. Las barreras de negocios se han reducido y la información acerca de productos, servicios y sus precios están a la disposición al instante a través de la internet y los diferentes medios de comunicación; por lo que los consumidores cada vez más se acercan a un modelo económico de información perfecta. Consecuencia de lo señalado, los mercados de nicho y los monopolios tienden a desaparecer.

La demanda de los bienes y servicios cada vez más está siendo saturada por la oferta. Tal situación provoca que los productos se estandaricen para bajar costos. Es decir que para todo producto el excedente del consumidor estará en función del precio de los bienes y servicios. A mayores precios, menor es el excedente del consumidor y la pérdida de bienestar es cada vez mayor. Las marcas, cada vez, se parecen más, y no es difícil que, ante una oferta de otra marca, por ejemplo, de detergente, el consumidor abandone la suya y cambie por otra. Por otro lado, pocas marcas de renombre mundial, tal es el caso de Microsoft, logran beneficios de monopolio reduciendo el excedente del consumidor, a través de precios altos, aumentando sus beneficios desproporcionadamente en relación al comportamiento competitivo, lo que en sí es ganancia para unos y pérdida para otros. Este tipo de comportamientos hace que el productor y el consumidor entre en una vorágine de mercado donde no existe un equilibrio ético entre oferta y demanda.

La naturaleza del mercado paulatinamente ha visto la necesidad de cambiar, es así que nacen conceptos como:

innovación y valor, que combinados abrieron nuevos espacios a empresas como: Cirque de Soleil, Starbucks, Curves, Dell, entre otras que lograron obtener rentabilidad de economías de escala ofreciendo un valor superior a sus clientes (diferenciación), estos conceptos atraerían la atención de dos académicos del INSEAD, Chan Kim y Renée Mauborne reconocidos catedráticos e investigadores universitarios, que llamarían a este fenómeno “La Estrategia del Océano Azul”.

2.2. ¿Cuál es la estrategia del océano azul? Los autores lo definen así:

"La estrategia del océano Azul implica la creación del espacio de mercado incontestado (no atendido). Demasiadas compañías nadan en el océano rojo de la competencia sangrienta (modelo porteriano), donde hay demasiados límites para el verdadero crecimiento. La imagen del enorme océano azul comunica las posibilidades infinitas para el crecimiento provechoso que existen con esta estrategia." (Chan Kim & Mauborgne, 2005)

Innovación de valor. ¿Qué significa esto? "la Innovación de Valor es un movimiento estratégico que permite que una compañía cree un océano azul." (Chan Kim & Mauborgne, 2005)

Como se señaló, las compañías en el océano rojo persiguen mejoras incrementales para clientes, bien sea por bajo costo o por diferenciación. La innovación de valor ayuda a compañías a hacer saltos gigantescos en el valor proporcionado a sus clientes diferenciación y bajo costo.

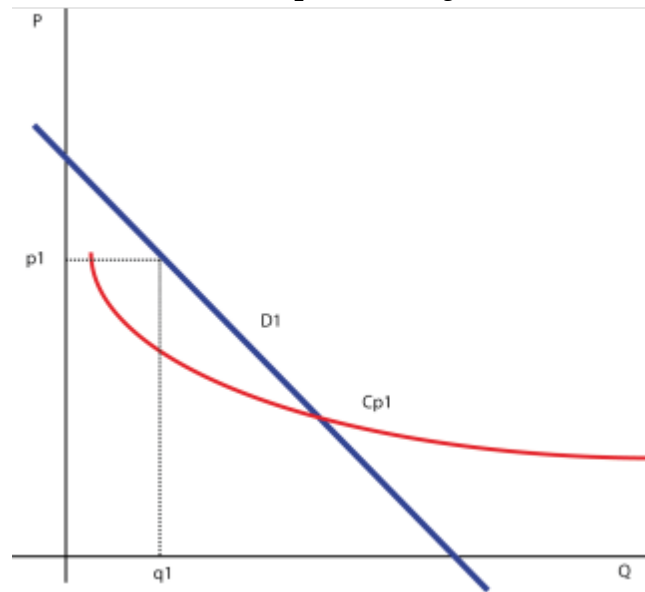
Esto no debería entenderse como escoger entre ambas opciones; el valor excepcional y la innovación deberían ser inseparables. “Ofrezca a los clientes un salto enorme en el valor, y esto dará la apertura a nuevos mercados. Es así como la competencia se hace irrelevante.” (Chan Kim & Mauborgne, 2005)

Si se reduce el costo promedio a largo plazo (Nicholson, 1997), gracias a la eliminación o reducción de ciertos componentes del producto o servicio que para cliente no están en el top de sus escala valorativa consiguiendo ampliar los márgenes de ganancia sin aumentar el precio y se identifican componentes del producto o servicio que pueden ser complementarios, nuevos o existentes que deben ser mejorados o creados; se puede construir una nueva categoría que no tendrá competencia en el mercado o hará que ésta sea irrelevante.

Fundamentados en la microeconomía podemos explicar de la siguiente forma el efecto de la innovación en valor: supongamos que la empresa ABC mantiene las siguientes curvas de demanda y costo promedio para su producto X con precio p_1 y una demanda q_1 :

Figura 10

Comportamiento de costo promedio y demanda



Elaborado por: Los autores

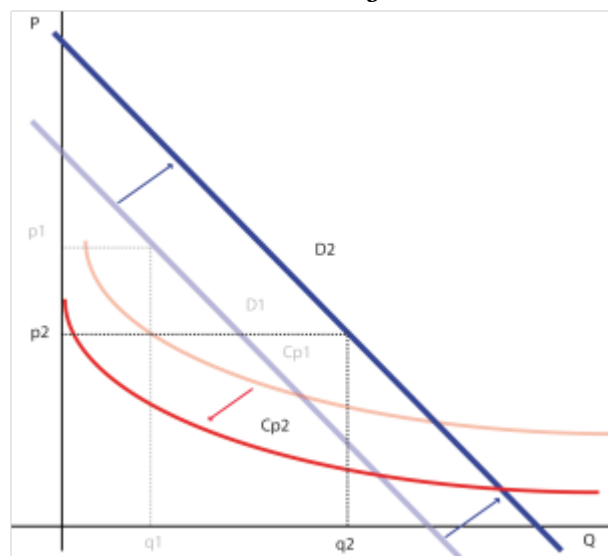
Fuente: (Nicholson, 1997)

Como consecuencia de la aplicación de la innovación en valor en el producto “X”, la empresa lo replantea creando una nueva versión “Y” cuya curva de demanda en relación a la del producto “X” se desplaza hacia la derecha y a través de una fijación estratégica de precios que considera la forma y función del producto y su capacidad de mantener la innovación en el tiempo establece un nuevo precio p_2 , menor a p_1 , logra aumentar la cantidad demandada de q_1 a q_2 (figura No. 11), de esta manera se incrementa la satisfacción del consumidor que puede adquirir un producto adecuado a la exigencia de sus necesidades a un menor costo. Paralelamente la empresa debe trabajar en procesos de reducción de costos, considerando procesos y componentes poco valorados por el cliente, aquí será necesario la aplicación de herramientas de investigación de

mercados como grupos focales, entrevistas, paneles, encuestas, etc.

Figura 11

Dinámica de la innovación en valor en el comportamiento de la demanda y los costos



Elaborado por: Los autores

Fuente: (Nicholson, 1997)

Considerando este planteamiento se verifica que el liderazgo en costos puede combinarse con la diferenciación, rompiendo así, lo establecido por la teoría porteriana y estableciendo una dinámica de innovación en valor en la que los clientes están satisfechos del producto o servicio recibido y la empresa puede maximizar razonablemente sus utilidades.

Pero ¿cómo se logra esto?, la respuesta se encuentra en el resultado de la creación de valor, algo que hoy en día tiene que ver con las experiencias de compra y de uso de los

productos, pero también con los activos invisibles de las empresas, es decir con la forma como las empresas crean relaciones originales y distintas con sus consumidores y clientes, con su capital intelectual, con sus activos estratégicos – aquellos recursos de una empresa que son escasos y valiosos a la vez – y con la forma como estas quieren que sus marcas sean vistas en el mercado.

La nueva visión dada por los autores del “Océano Azul” se apoya en la teoría del crecimiento endógeno. La teoría tiene su origen en la observación inicial de Joseph A. (Schumpeter, 1996) en el sentido de que las fuerzas modificadoras de la estructura económica y del panorama industrial pueden provenir del interior del sistema mismo, es decir la innovación que se genera al interior de la organización. Schumpeter propone que la innovación puede ser endógena y que su fuente principal es el empresario creativo.

Fijar la atención en la demanda y no en la oferta, en la innovación en valor y no en la competencia, es decir; crear valor innovador para desencadenar nueva demanda, es el reto de los actuales y nuevos empresarios.

En este contexto es adecuado el cuestionamiento sobre ¿cuál es el escenario que presenta América Latina para la innovación en valor?; la región vive un fenómeno contradictorio bautizado como “la maldición de la abundancia” (Acosta, 2009), países ricos en recursos naturales viviendo en la pobreza, caracterizados por una política extractivista que simplifica los procesos de creación de riqueza forzando una economía primaria donde la

creación de valor en la producción es limitada o nula, siendo necesario la generación de economías de escala para rescatar pequeñas utilidades, en recursos que en su mayoría no son renovables (oro, plata, cobre, petróleo, banano, café, cacao, etc.), lo que implica un empobrecimiento progresivo y total de estos países debido a que se ven obligados a forzar las tasas de extracción de dichos recursos.

De acuerdo con CEPAL el promedio de gasto en investigación y desarrollo en % del PIB de América Latina y el Caribe está entre el 0.5 y 0.6 en los últimos 20 años, mientras que el promedio mundial fluctúa entre el 2 y 2.5 y los Estados Unidos de Norteamérica fácilmente supera, en el mismo periodo, el 2.5% (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2004). Esto es una señal que la región debe tomar decisiones inmediatas que les permitan reestructurar sus modelos económicos y enfocarlos a potenciar la investigación y desarrollo; fuentes fundamentales de la innovación, dentro de un esquema de solidaridad y equidad, elementos ausentes durante décadas en la región.

Para América Latina la «innovación» debe ser, la aplicación de las nuevas ideas en cuanto a técnica y organización, para dar lugar a transformaciones de la función de producción. Esta función no consiste esencialmente en inventar algo o en crear las condiciones en las cuales la empresa puede explotar. Lo innovador, consiste básicamente en “ver” una oportunidad de negocios no explotada anteriormente, en ampliar los horizontes del mercado y materialízalo a través de nuevas formas de productos y servicios que den una experiencia extraordinaria y única a sus clientes.

La innovación ha demostrado ser crucial para la ventaja nacional. Esas son las condiciones del modelo schumpeteriano: la del empresario innovador, motor de la economía, que, al actuar fuera del campo de la práctica existente, lleva a cabo una innovación, “esencia del desarrollo económico”.

2.3. El proceso metodológico de la estrategia

La tesis que inspira este libro es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación.

Los autores se valen de un símil para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria: los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas.

En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco la cuota de mercado. Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta.

Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas.

Tomemos el ejemplo del mundialmente famoso Cirque du Soleil. Creado en Canadá en 1984 por un grupo de actores, sus representaciones han conseguido llegar a más de cuarenta millones de personas en noventa ciudades de todo el planeta. A primera vista, pocos considerarían una buena idea montar una empresa relacionada con el mundo del circo. De hecho, el circo, como concepto tradicional, está de capa caída. Su público natural, los niños, hace tiempo que viven más interesados por los juegos electrónicos que por lo que sucede bajo una carpa.

Desde el punto de vista estratégico, la industria del circo era a todas luces algo poco atractivo. Antes de que surgiera el Cirque du Soleil, los circos estaban inmersos en una competencia feroz para ver quién conseguía atraer a los mejores payasos, los mejores domadores, en definitiva, quién conseguía tener más estrellas entre su elenco. Esto hizo que los costes aumentaran de forma desmesurada en medio de un hundimiento de la demanda por este tipo de espectáculos. Esta batalla dejó de tener sentido para el Cirque du Soleil, que no podía ser considerado ni como un circo ni como una producción teatral. De hecho, consiguió

romper las fronteras de la industria, tal y como se conocían hasta ese momento, al ofrecer a la gente la diversión y emoción propias del circo (manteniendo sus símbolos tradicionales, como la carpa, los payasos y los ejercicios acrobáticos) junto con la sofisticación y riqueza intelectual del teatro (cada representación tiene su propio hilo argumental, hay danza, se escucha música compuesta especialmente para la ocasión, etc.).

Por otra parte, las representaciones del Cirque du Soleil se dirigen a un público de todas las edades (no solo a niños acompañados de sus padres), lo que unido al carácter único de cada una de sus giras ha hecho aumentar de forma asombrosa la demanda de este tipo de espectáculos, con el añadido de que puede cobrar tarifas parecidas a las de los teatros (superiores a la entrada de un circo tradicional). El Cirque du Soleil ha sabido crear un océano azul caracterizado por un concepto de espectáculo innovador, nítidamente diferenciado de las industrias preexistentes (circo y teatro), ha reducido los costes en aquellos factores en que la industria venía compitiendo tradicionalmente y ha ampliado las fronteras del mercado mediante la diversificación del público al que se dirige.

Existen muchos libros acerca de cómo luchar en los océanos rojos, pero pocos son los que se preocupan por los azules. Este libro constituye una valiosa aportación para cubrir este hueco. A lo largo de los siguientes apartados se va presentando un método para establecer una estrategia de océanos azules y la manera de conseguir implantarla con éxito.

2.4. Principios para desarrollar una estrategia de océano azul

2.4.1. Crear nuevos espacios de consumo u océanos azules

El proceso de descubrir y crear océanos azules no consiste en intentar predecir las tendencias de una industria o sector a través de un ejercicio meramente adivinatorio. Tampoco consiste en implementar las nuevas ideas que surgen en la mente de los gestores utilizando el método de ensayo y error. El primer principio para la creación de una estrategia de estas características es establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día.

En un sentido amplio, una empresa lucha no solo con los competidores de su propia industria, sino con empresas de otros sectores que comercializan productos o servicios alternativos. Consideremos el caso de los restaurantes y los cines. La función que cumple un restaurante es bien distinta a la de un cine: frente a una buena conversación y disfrute gastronómico, está la experiencia visual que proporciona ir al cine. A pesar de las diferencias físicas y sus distintas funciones, cines y restaurantes comparten un mismo objetivo: lograr el disfrute de una salida nocturna.

Las empresas tienden a centrarse en los negocios de su propio sector y emplearse a fondo para ser los mejores. Sin embargo, para poder crear nuevos espacios de mercado, hay que analizar qué factores hacen que los consumidores elijan entre industrias alternativas e intentar ofrecerles algo

totalmente nuevo. Para conseguirlo, los autores del libro proponen los siguientes cinco caminos.

2.4.1.1. Primer camino

Con el objeto de expandir nuestras posibilidades, dejar de mirarse el ombligo y ver qué se hace en las industrias alternativas a la nuestra.

Caso de estudio: NetJets es una compañía aérea que en menos de veinte años ha crecido más que cualquier otra aerolínea (Chan Kim & Mauborgne, 2005). En la actualidad dispone de más de 500 aviones y sus ingresos crecen de forma consistente desde su fundación.

Su modelo de negocio es el siguiente: NetJets vende fracciones de la propiedad de cada una de sus aeronaves a empresas que adquieren la posibilidad de utilizar el avión durante un número determinado de horas al año. Los consumidores más rentables de la industria de la aviación son los clientes corporativos.

NetJets observó que cuando un alto directivo tiene que viajar, se encuentra con dos alternativas: viajar en la clase business de una aerolínea comercial o que su empresa adquiriera un avión para el servicio exclusivo de sus directivos.

La pregunta estratégica es: ¿por qué una empresa decidiría elegir una de estas dos posibilidades frente a la otra? En el primer caso, la razón fundamental es el coste, mientras que

en el segundo es la rapidez con que se puede organizar un vuelo, con el consiguiente ahorro de tiempo, y la total disponibilidad del aparato.

Al ofrecer lo mejor de una aerolínea convencional combinado con las ventajas de un jet privado, NetJets ha conseguido crear su propio océano azul. Por una fracción de lo que supondría comprar un jet privado, las empresas tienen a su entera disposición un avión (de entre 6 y 18 plazas) durante un número determinado de horas al año (50 horas por cada fracción comprada), listo para viajar con tan solo solicitarlo con cuatro horas de antelación (y si no está disponible, NetJets fleta uno inmediatamente), con todos los gastos incluidos (combustible, mantenimiento, servicio de a bordo) y con la ventaja de realizar el vuelo directamente entre el punto de partida y de destino (no hay escalas).

El éxito de NetJets no es fácilmente imitable: en los últimos siete años, 57 empresas han intentado copiar su modelo de negocio y, a día de hoy, ninguna de ellas continúa operativa.

2.4.1.2. Segundo camino

Las empresas de una industria suelen competir por un segmento de clientes. En el sector del automóvil, Mercedes, BMW o Jaguar compiten entre ellas para liderar el segmento de lujo. Pero es bastante infrecuente que estas empresas dirijan su mirada a los segmentos inferiores, pues desde el punto de vista de la oferta no tienen la impresión de estar compitiendo con Volkswagen, Ford u otros similares.

Sin embargo, al igual que los océanos azules pueden crearse mediante el análisis de industrias totalmente diferentes a la propia, también es posible expandir las fronteras de un mercado definido estudiando los distintos segmentos estratégicos que forman parte de este.

Caso de estudio: La marca de moda Ralph Lauren ha conseguido descubrir el océano azul de "la moda sin moda" (Chan Kim & Mauborgne, 2005). El nombre de su diseñador, la elegancia de sus tiendas y el lujo de sus materiales aportan todo aquello que sus clientes más valoran en la alta costura. Al mismo tiempo, su look clásico y sus precios conectan con la mejor tradición de empresas como Brooks Brothers o Burberry. Al combinar lo más atractivo de los dos grupos y eliminando o reduciendo todo lo demás, Polo Ralph Lauren no solo ha atraído las compras de consumidores de ambos segmentos, sino que se ha abierto las puertas a otros muchos clientes.

En otra industria totalmente distinta, Toyota-Lexus identificó una oportunidad similar al ofrecer la calidad de un automóvil de clase alta, como Mercedes o BMW, por un precio más cercano a un Cadillac o un Lincoln.

2.4.1.3. Tercer camino

Otra vía para obtener un océano azul es sustituir al grupo de personas al que se dirige la oferta de una empresa por otro. Las compañías farmacéuticas, por ejemplo, dirigen sus esfuerzos a convencer a los médicos para que prescriban sus medicamentos; las empresas de material de oficina

buscan convencer con sus propuestas a los responsables de compras de las empresas; los fabricantes de prendas de moda se concentran en los consumidores finales. Pero si se modifican las estrategias convencionales de una industria, el mercado puede expandirse de forma muy reseñable.

Caso de estudio: Novo Nordisk es una empresa de Dinamarca fabricante de insulina (Chan Kim & Mauborgne, 2005). La insulina es utilizada por los diabéticos para regular el nivel de azúcar en la sangre. Históricamente, la industria de la insulina ha centrado su atención en los médicos, que actúan como prescriptores del producto. La pureza y calidad de la insulina era el parámetro fundamental que tradicionalmente arbitraba la competencia entre las empresas. Sin embargo, los enormes progresos alcanzados en la elaboración de este compuesto hicieron que todas las empresas alcanzaran prácticamente los mismos estándares de calidad, con lo que el elemento diferenciador hasta ese momento se desintegró.

Sin embargo, Novo Nordisk vislumbró la posibilidad de romper con la competencia tradicional y preparar su propio océano azul dirigiendo su atención no hacia los médicos que recetaban el producto, sino hacia los propios pacientes.

Novo Nordisk reparó en los muchos inconvenientes que la administración de este medicamento presentaba para los diabéticos: debían llevar siempre consigo jeringas, agujas y la propia insulina; y mucho más importante aún: su administración intravenosa les provocaba un desagradable sentimiento por cuanto esta práctica puede tener de estigma social. Este análisis llevó a Novo Nordisk a diseñar

y lanzar al mercado el NovoPen, un aparato con forma de bolígrafo para administrar la insulina, con varias dosis fácilmente dispensables. La estrategia de océano azul de Novo Nordisk transformó los límites de su industria, al pasar de ser una empresa productora de insulina a una empresa especializada en el tratamiento de la diabetes. En la actualidad, controla más del 60 % del mercado en Europa y el 80 % en Japón, y ello gracias a desplazar su foco de atención desde los prescriptores de insulina a los propios enfermos tratados con ella.

2.4.1.4. Cuarto camino

Son muy escasos los productos o servicios que son utilizados con total independencia de otros (Chan Kim & Mauborgne, 2005). Imaginemos a una pareja que se dispone a acudir al teatro para presenciar una función. El valor percibido de ir a un teatro no reside únicamente en lo que se va a contemplar sobre el escenario o en el precio de las entradas. Quizá haya un niño al que habrá que dejar al cuidado de un canguro; quizá el único medio de transporte sea el automóvil, con los inconvenientes del denso tráfico de las ciudades y las probables dificultades para aparcar. Muy pocas empresas reparan en qué es lo que ocurre antes, durante o después de utilizar un producto o servicio. Pero se trata precisamente de otra de las posibles vías hacia la elaboración de una estrategia de océano azul.

Caso de estudio: Nabi es una empresa fabricante de autobuses originaria de Hungría (Chan Kim & Mauborgne, 2005). Los mayores clientes de esta industria son las 3 municipalidades, que gestionan el transporte público en la mayoría de las ciudades del mundo. Nabi observó que el precio de cada autobús no era el coste más importante al

que un comprador tenía que hacer frente. Después de todo, la vida útil de estos vehículos puede llegar a ser de 12 años. Lo más oneroso lo constituyen los costes de mantenimiento de las flotas: las reparaciones tras los accidentes, los continuos cambios de ruedas debido al elevado peso de los vehículos o la corrosión de las carrocerías. Sin embargo, todos los fabricantes parecían luchar encarnizadamente por reducir únicamente los costes de fabricación como fuera.

Nabi pensó en dar una solución a los altos costes de mantenimiento y para ello diseñó un autobús como no se había visto hasta entonces: construyó las carrocerías con fibra de vidrio en lugar de acero, tal como era lo habitual. La fibra de vidrio evita la corrosión, permite una reparación de las abolladuras mucho más rápida (no se necesita desmontar todo un panel para repararlo, sino aplicar una nueva capa de fibra) a un precio muy inferior al del acero y, por si aún fuera poco, su ligereza hace que el peso total del vehículo disminuya en torno a un 35 %y, consecuentemente, se consuma mucho menos combustible.

Aunque Nabi cobra algo más que la media del sector por cada autobús, ha sabido crear un océano azul reduciendo el coste de mantenimiento a largo plazo y las emisiones contaminantes. Todo esto, unido a un diseño vanguardista, ha hecho que los ayuntamientos y los usuarios hayan visto crecer su valor. No es de extrañar que The Economist Intelligence Unit designara a Nabi como una de las treinta compañías de más éxito en el mundo.

2.4.1.5. Quinto camino

Algunas empresas compiten básicamente a través de los precios y de un cálculo racional de la utilidad que proporcionan a sus clientes (Chan Kim & Mauborgne, 2005). Sin embargo, hay otras que logran hacer nuevos espacios en el mercado apelando a los sentimientos y emociones de los consumidores. Es el camino emprendido hacia un océano azul por empresas como Swatch, que transformó una industria basada únicamente en la utilidad práctica de un reloj convirtiéndolo en un auténtico artículo de moda. Es también el caso de The Body Shop, pero en un sentido contrario al de Swatch, ya que modificó el concepto tradicional de la industria de cosméticos, que constantemente apela a las emociones, para hacer de él algo mucho más funcional y alejado del supuesto glamour.

Como puede verse, para abrir un nuevo espacio en el mercado no es necesario sentarse frente a una bola de cristal y tratar de adivinar lo que ocurrirá en el futuro. Existen rutas mucho más eficaces para encontrar alternativas al statu quo reinante en un sector determinado.

2.4.2. Centrarse en la idea global, no en los números

Una vez examinados los itinerarios que pueden llevar hasta un océano azul, el siguiente paso habrá de ser cómo aplicar estas ideas a nuestra propia empresa para urdir una auténtica estrategia transformadora.

No nos encontramos ante un reto baladí. En la mayoría de las empresas, la planificación estratégica se basa en cómo

competir en los mercados actuales (los océanos rojos): cómo incrementar la cuota de mercado, cómo reducir continuamente los costes.

En la elaboración de cualquier plan estratégico, los gestores pasan gran parte de su tiempo haciendo números en lugar de salir al exterior y pensar en cómo alejarse cada vez más de la competencia (Chan Kim & Mauborgne, 2005). Además, vistos con detenimiento, esos planes rara vez tratan de auténtica estrategia, sino que son meros movimientos tácticos que individualmente quizá tengan sentido, pero que tomados en conjunto no muestran una dirección clara ni innovadora. Esto nos conduce a la formulación del segundo principio para la elaboración de una auténtica estrategia de océanos azules: hay que concentrarse en la globalidad, no en los números.

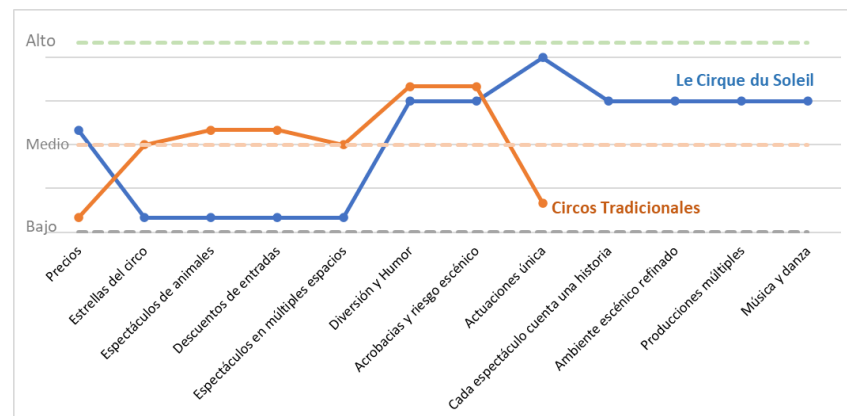
Una alternativa al proceso tradicional de planificación estratégica: en lugar de elaborar un documento formal, resulta más recomendable dibujar sobre un lienzo, y de la manera más clara posible, la estrategia que queremos implementar. Realizar esto en apariencia sencillo ejercicio no significa que no haya que hacer números y compactar todas las ideas en un documento final, pero eso será más adelante. Los detalles son más fáciles de ubicar si primero se tiene una visión nítida de cómo queremos distanciarnos de la competencia.

Volviendo al ejemplo del Cirque du Soleil (Chan Kim & Mauborgne, 2005), veamos cómo sería el lienzo estratégico de este caso. Si observamos la figura, el eje horizontal nos muestra los factores competitivos que conforman este

sector en cuestión: el precio, las estrellas que participan en las representaciones, los espectáculos de animales, los descuentos sobre el precio de las taquillas, los elementos artísticos y musicales, etc. Tanto el Cirque du Soleil como los circos tradicionales dan una importancia relativa distinta a cada uno de estos factores. Por eso, en el lienzo visual que representa la Figura 12, cada punto denota mayor o menor importancia según sea la estrategia adoptada.

Figura 12

El lienzo estratégico de Le Cirque du Soleil Vs. Circo tradicional



Elaborado por: Los autores

Fuente: (Chan Kim & Mauborgne, 2005)

Uniendo cada uno de esos puntos tendríamos nuestro cuadro estratégico. Trazar este cuadro estratégico presenta dos grandes obstáculos. En primer lugar, es complejo identificar los factores que realmente determinan la competencia entre las empresas. Por otra parte, ponderar cómo afectan a la propia empresa y a los competidores cada uno de esos elementos dista mucho de ser algo apreciable a primera vista. A estas dificultades se añade el hecho de que una sola persona no puede determinar cuáles son esos

factores, pues la especialización funcional de las empresas permite tener un conocimiento exhaustivo de una parte del negocio, pero no de su globalidad.

2.4.2.1. Lienzo estratégico

Para elaborar un lienzo estratégico coherente, el método iterativo es el que ha sido utilizado con éxito en muchas empresas. El método consta de cuatro pasos, y en la tarea tienen que participar todas aquellas personas que posean un conocimiento profundo del funcionamiento de la empresa y del sector (Chan Kim & Mauborgne, 2005):

1- Despertar visual:

En esta fase se dibuja el lienzo comparando nuestra empresa con los competidores (estableciendo los factores competitivos y su respectiva ponderación). Se denomina "despertar visual" porque sirve para forzar el análisis de la situación actual. Todavía no hemos plasmado en el lienzo los posibles océanos azules susceptibles de alcanzarse. Se trata de una foto inicial a partir de la cual comenzaremos a analizar dónde pensamos a priori que nuestra estrategia debe cambiar.

2- Exploración visual:

A partir de aquí, entramos a fondo a plantearnos uno por uno los cinco caminos que podemos recorrer para el diseño de nuevos espacios de mercado. En esta fase plasmaremos en nuestro lienzo aquellos factores que podemos modificar, eliminar o crear.

3- Trabajo de campo

Es el momento de contrastar nuestro lienzo, que ya va tomando forma, y obtener el feedback de nuestros clientes, los clientes de la competencia y los que nunca han sido clientes nuestros.

4- Comunicación visual

Nuestro lienzo estratégico está terminado. En él se reflejan la situación actual y la situación deseable de nuestra empresa, por contraposición al lienzo de la competencia.

Hemos dado por supuesto que el lienzo se traza para la empresa en su conjunto, pero es posible elaborar lienzos específicos para cada una de las líneas de negocio de una empresa. Si este fuera el caso, el lienzo estratégico podría estar compuesto por los denominados "pioneros", aquellas líneas de negocio en las que hemos identificado un posible océano azul; los "colonos", o líneas de negocio que tienen un lienzo estratégico idéntico al de la competencia, y los "migrantes", que estarían situados en algún punto intermedio. Si la oferta actual y la planificada está compuesta por muchos "colonos", se puede esperar un crecimiento razonable de la compañía, aunque esto significa a la vez que la empresa no está explotando todo su potencial y corre el riesgo de verse superada por empresas que innovan creando más valor. Cuando en una industria dominan los "colonos", las oportunidades para crear océanos azules son mucho mayores.

2.4.3. Ir más allá de la demanda existente

Ninguna empresa quiere aventurarse a ir más allá de los océanos rojos para encontrarse nadando en un ridículo charco de agua. ¿Cómo podemos maximizar el tamaño del mercado que estamos creando? esta pregunta conduce a la formulación del tercer principio de la estrategia de océanos azules: ir más allá de la demanda existente. Para poder alcanzar este objetivo, las empresas deberían corregir dos prácticas estratégicas convencionales: la que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados (Chan Kim & Mauborgne, 2005).

Cuanto más intensa es la competencia entre las empresas, más fuerte es el intento de personalización de la oferta de productos y servicios. El inconveniente es que, cuando las empresas compiten para conquistar las preferencias de los consumidores mediante una segmentación excesiva, se corre el riesgo de crear mercados objetivo demasiado pequeños. Para maximizar el tamaño de los océanos azules, las empresas, en lugar de concentrarse en los clientes, tienen que dirigir su mirada hacia los no-clientes; y, en vez de extremar su atención a las diferencias entre los clientes, deben potenciar los elementos comunes que todos ellos valoran.

A pesar de que el universo de no-clientes normalmente ofrece grandes oportunidades para instituir océanos azules, son escasas las empresas que se preocupan por conocer sus características con el fin de tratar de atraerlos y convertirlos en clientes. A grandes rasgos, puede decirse que existen dos

niveles distintos de no-clientes: la diferencia entre ellos radica en la distancia relativa que cada uno mantiene en relación con nuestro mercado actual.

El primer nivel de no-clientes está constituido por personas que en algún momento han analizado nuestra oferta de productos o servicios, pero finalmente han decidido que lo que les ofrecemos no cumple con sus expectativas.

Caso de estudio: Pret A Manger es una cadena de comida rápida establecida en 1988 en Inglaterra (Chan Kim & Mauborgne, 2005). Con el tiempo, esta empresa ha sabido generar un océano azul al atraer hacia su negocio a los no-clientes del primer nivel. Antes de Pret, los profesionales europeos que trabajaban en el centro de las ciudades se acercaban a los restaurantes de forma masiva a la hora de comer. Sin embargo, el aumento de la concienciación acerca de la comida sana, el alto coste que suponía comer siempre en un restaurante y el tiempo que se perdía sentándose a comer varios platos, hizo que progresivamente aumentara el número de personas que dejaba de gastar su dinero en restaurantes y comenzara a traerse la comida de casa. En una palabra, el número de no-clientes aumentó de forma considerable. Este grupo de no-clientes necesitaba nuevas alternativas a la hora de comer.

A pesar de las muchas diferencias entre ellos, tenían tres puntos en común: querían comer rápido, buscaban comida sana y saludable y esperaban un precio razonable. Al analizar las características comunes de este tipo de personas (y no sus diferencias), Pret A Manger supo cómo hacerse con una demanda no explotada hasta ese momento.

La fórmula de Pret es simple: ofrece sandwiches de calidad, elaborados el mismo día que se consumen, con ingredientes de primera calidad, con precios atractivos y servidos a una velocidad de vértigo, incluso más rápidamente que en otras cadenas de fast-food. Cada tienda dispone de su propia cocina, donde todas las mañanas se elaboran los sandwiches. Los que no se consumen en el día se donan a una organización caritativa. Los sándwiches se elaboran con un sistema estandarizado de producción, diferenciándose de otras cadenas (como las hamburgueserías) en que no producen bajo demanda, sino haciendo una estimación de lo que se venderá ese día.

El concepto de Pret se asemeja más a un supermercado que a un restaurante, con la diferencia de que los clientes pueden sentarse a unas mesas funcionales pero inmersas en un ambiente donde el diseño también es una cualidad diferenciadora. Hoy en día, Pret A Manger vende más de 25 millones de sándwiches al año y ha mostrado un vigor tal en su crecimiento, que McDonalds se interesó por ella y llegó a comprar un 33 % de su capital.

Lo relevante de este caso es no sólo que Pret supo atraer a la masa de no-clientes insatisfechos con el hecho de comer en los restaurantes tradicionales, sino que parte de la clientela habitual de estos últimos se vio pronto atraída por un concepto innovador que aportaba nuevo valor reduciendo el gasto mensual en comidas. El segundo nivel de no-clientes lo forman aquellas personas que consideran la oferta actual de productos o servicios de una industria como inaceptable o como más allá de sus posibilidades económicas. Sus necesidades son satisfechas por otros medios o son ignoradas. Sin embargo, acercarse a este tipo

de no-clientes puede resultar muy lucrativo. Veamos un ejemplo.

Caso de estudio: Hasta que la empresa francesa JCDecaux introdujo la idea de insertar publicidad en el mobiliario urbano de las ciudades, los anunciantes utilizaban a regañadientes soportes como los paneles de las carreteras o los medios de transporte urbano (autobuses, principalmente) (Chan Kim & Mauborgne, 2005). La publicidad exterior no tenía muy buena fama en el sector, ya que los mensajes eran vistos por los transeúntes durante unos pocos segundos (hecho que dificultaba la transmisión de ideas suficientemente elaboradas) y el número de veces que una misma persona veía el anuncio era realmente bajo.

Estudiando las causas comunes que llevaban a los no-clientes a rechazar este tipo de publicidad estática, JCDecaux encontró que las municipalidades podían ofrecer un nuevo soporte publicitario en el mobiliario urbano de las ciudades. Ese era el caso de las paradas de autobús, donde los viajeros suelen esperar unos minutos y, en consecuencia, tienen tiempo para leer los mensajes de los anunciantes. El razonamiento de JCDecaux fue que, si podía asegurarse la exclusividad de esos soportes, podría transformar la mentalidad de la reticente industria publicitaria. Esto condujo a realizar una propuesta a los municipios: proporcionarles todo el mobiliario urbano que necesitaran de forma gratuita, incluyendo el mantenimiento. Como los ingresos que obtendría de la publicidad superarían con creces los costes de fabricación y mantenimiento del mobiliario, JCDecaux se aseguró su propio océano azul.

Todo eran ventajas: las ciudades pasaban a contar con nuevas infraestructuras de calidad sin coste alguno y los anunciantes aumentarían la efectividad de sus campañas. Además, JCDecaux desplegó equipos de mantenimiento en las ciudades que le permitían poner en marcha una campaña publicitaria en menos de tres días (cuando en los soportes tradicionales, como las vallas o los autobuses, se tardaba en desplegar toda una campaña entre una y dos semanas). La orientación estratégica natural de muchas empresas tiende a mantener la base actual de clientes y buscar nuevas oportunidades mediante la segmentación progresiva.

A pesar de que este método puede ser válido para consolidar una ventaja competitiva e incrementar la cuota de mercado, no es una estrategia que conduzca a la creación de océanos azules y generar una nueva demanda.

Mantenerse orientado hacia los clientes actuales no es intrínsecamente pernicioso; sin embargo, poner en cuestión el statu quo y lanzar una mirada abierta a las oportunidades que ofrecen los que todavía no están de nuestro lado no ha de descartarse de antemano.

2.4.4. Asegurar la viabilidad comercial del océano azul

Acabamos de ver cómo se puede maximizar el tamaño del océano azul que estamos concibiendo. Pero el recorrido no termina aquí: es el momento del cuarto principio, que supone validar la estrategia para asegurar su viabilidad comercial. El objetivo no es otro que reducir el riesgo que entraña la implantación de una estrategia de este tipo (Chan

Kim & Mauborgne, 2005). Para estar seguros de la viabilidad de la estrategia, habrá que hallar una respuesta afirmativa a las siguientes cuestiones:

- ¿Obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio?
- ¿El precio marcado para los productos o servicios está al alcance de la gran masa de posibles clientes?
- ¿La estructura de costes que tenemos es viable teniendo en cuenta el objetivo de precios que nos hemos marcado?
- ¿Existen obstáculos para transformar nuestra actual propuesta de valor?

La necesidad de ofrecer una utilidad excepcional a los clientes con nuestro nuevo océano azul parece algo evidente. Sin embargo, muchas empresas fallan en este punto al obsesionarse con la novedad de su producto o servicio -sobre todo si una tecnología innovadora forma parte de él. Así fue con el Philips CD-i, una auténtica maravilla de la ingeniería, pero que no proporcionaba a los consumidores una razón lo suficientemente cautivadora como para comprarlo. El CD-i incluía en un solo aparato un reproductor de vídeo, una cadena de música, una consola de juegos y una herramienta de aprendizaje. Los ejecutivos de Philips dieron por sentado que una tecnología de vanguardia resultaría un completo atractivo para los consumidores. Sin embargo, no fue este el caso, ya que el producto disponía de tantas funcionalidades que los consumidores no sabían realmente cómo utilizarlo. Además, en ese momento eran muy escasos los discos y el software disponibles en el mercado para ser utilizados en el CD-i.

La trampa tecnológica en la que cayó Philips es algo habitual, incluso entre las mayores empresas del planeta. La innovación en el valor que se ofrece a los clientes no es equivalente a la innovación tecnológica. El Cirque du Soleil, Starbucks, The Home Depot o Ralph Lauren son océanos azules que poco tienen que ver con la tecnología.

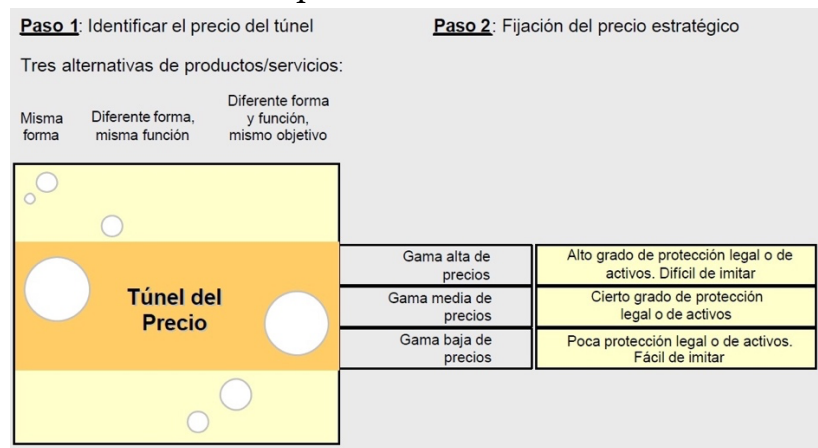
Para que el nuevo producto o servicio consiga atraer de forma consistente a las masas debe hacer la vida de los clientes mucho más sencilla, más productiva, más cómoda, más divertida, con menos riesgos y todo ello respetando el medioambiente. Además, debe hacerlo en cada una de las fases que conforman la experiencia de consumo del cliente: compra, entrega, utilización o mantenimiento.

La nueva propuesta no solo debe aportar una utilidad claramente diferenciada de la ya existente, sino que debe derribar los obstáculos que impidan a los no-clientes pasarse a nuestro bando. El segundo aspecto que determinará la viabilidad de la estrategia de océano azul es el establecimiento de un precio apropiado. El precio estratégico que se fije para la oferta de productos o servicios no solo ha de atraer a los clientes de forma masiva, sino que debe ser también un aliciente para retenerlos. Cuando una utilidad excepcional se combina con un precio estratégico, la posibilidad de ser imitado por la competencia se reduce.

2.4.4.1. Túnel del precio

Para ayudar a los gestores a encontrar el precio oportuno para una oferta irresistible, los autores presentan una herramienta llamada el "túnel del precio".

Figura 13
Método del túnel de precio



Elaborado por: Los autores
Fuente: (Chan Kim & Mauborgne, 2005)

Según podemos ver en la gráfica, esta herramienta implica dos procesos interrelacionados:

En primer lugar, se tienen que identificar los precios de los productos o servicios que más se asemejan a nuestro océano azul; pero esto no sería suficiente para encontrar un precio óptimo. También hay que incluir en nuestro análisis los precios de aquellos productos o servicios que, teniendo una forma distinta a los nuestros, realizan la misma función (por ejemplo, una motocicleta y un automóvil) y aquellos otros que, con distinta forma y función, comparten con nosotros el mismo objetivo (recordemos el caso de un restaurante y un teatro). En la Figura 13, cada círculo es proporcional al número de clientes que cada producto/servicio tiene. El espacio que reúne al mayor número de clientes es lo que se denomina el "túnel del precio" y es dentro de los límites de ese túnel donde debe estar el precio que fijemos para nuestro océano azul.

El segundo paso de este método de fijación de precios consiste en determinar el lugar exacto donde se situarán nuestros precios. Esto dependerá de las características de nuestra nueva oferta de valor. Cuanto más difícil sea de imitar por los competidores (porque exista protección legal a través de patentes o porque la empresa disponga de activos que puedan bloquear la imitación), mayor será el precio que pueda establecerse. Las empresas deberían situar sus precios en la banda media-inferior si se encuentran en alguno de estos casos:

- La oferta de valor tiene unos elevados costes fijos junto con un bajo coste variable marginal. Este sería el caso de Microsoft, donde producir la primera copia del sistema operativo Windows tiene un altísimo coste, pero cada copia adicional supone un coste ridículo en comparación con la primera. El atractivo de la oferta depende de que muchas personas utilicen el producto o servicio. Por ejemplo, la utilidad de servicios de subastas como el ofrecido por eBay depende de que existan muchos usuarios inscritos en el sistema (Chan Kim & Mauborgne, 2005).
- Cuando el océano azul es fácilmente imitable. En el caso de las compañías de bajo coste, como por ejemplo Southwest Airlines, su servicio no puede ser patentado ni depende de activos exclusivos que puedan bloquear la imitación. Cuando la nueva oferta de valor pasa el test de establecimiento de un precio estratégico, el siguiente paso tiene que ver con los costes. La mayoría de las empresas sigue un camino inverso, es decir, primero establece lo que le cuesta producir el producto o servicio y a

continuación le suma el precio. Sin embargo, si queremos que nuestro océano azul resulte extremadamente difícil de imitar por los competidores, lo mejor es determinar el precio según el modelo del "túnel de precios" y después restarle el margen de beneficios deseado, para de este modo obtener el coste objetivo que queremos conseguir (Chan Kim & Mauborgne, 2005). Para lograr este coste objetivo las empresas tienen tres vías para seguir.

1. En primer lugar, introducir innovaciones que racionalicen la cadena de suministro desde la fabricación hasta la distribución. En el caso del Cirque du Soleil, esto se consiguió eliminando los espectáculos con animales o las apariciones de estrellas de circo con un caché muy alto. En el caso de The Home Depot, Ikea o Wal-Mart, el objetivo de costes se cumplía al ubicar sus tiendas en zonas alejadas del centro de las ciudades, donde los alquileres o el precio del suelo son prohibitivos.
2. También es posible racionalizar los costes asociándose con otros. La empresa de software alemana SAP consiguió ahorrar así miles de millones de dólares: se asoció con Oracle para utilizar su base de datos como corazón que sustenta su ERP y con grandes consultoras, como Capgemini o Accenture, para tener una enorme fuerza de ventas mundial sin costes adicionales.
3. Por último, las empresas pueden intentar transformar el modelo de precios establecido en la industria. Este ha sido el caso de NetJets con su sistema de venta de participaciones en

la propiedad de los aviones. Otro ejemplo es el de Hewlett-Packard, que ha adquirido parte del capital en varias start-ups de Silicon Valley a cambio de cederles los costosos servidores que de otra forma no podrían comprar.

- Por último, es preciso señalar que un modelo de negocio imbatible puede que no sea suficiente para garantizar el éxito comercial de un océano azul. Por definición, este tipo de ideas amenaza el statu quo y, por esa razón, es muy plausible que provoque miedo y resistencia entre los empleados, las empresas asociadas y el público en general.

Lo esencial

Una vez aplicados los cuatro principios, nuestra estrategia está lista para ser implantada. Sin embargo, dar nacimiento a un océano azul no es un proceso estático. Cuando una empresa se embarca en este tipo de estrategias, tarde o temprano los imitadores pueden aparecer en el horizonte. Las empresas, por tanto, han de aprender a no regocijarse en los éxitos actuales. Para navegar con éxito en un mercado sobresaturado es ineludible mantenerse en alerta permanente.

Capítulo 3

Posicionamiento competitivo

3.1. Introducción

El posicionamiento es un concepto subjetivo ya que no se refiere al producto, sino a lo que el producto o el servicio logran en la mente de los clientes. Es decir, se trata de cómo el producto se ubica en una mejor "posición" en la mente de los consumidores actuales y potenciales.

El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente, por lo que también puede ser definido como lo primero que viene a la mente del cliente, por lo tanto, el posicionamiento se convierte en una ventaja competitiva cuando trata de resolver el problema comunicacional de "ser escuchado" en una sociedad sobre comunicada.

Posicionar es recortar segmentos que esperan del producto (Pf) cosas distintas de las que esperan otros segmentos, adueñándose de esa diferencia (Pi). Así, existen posicionamientos basados en la edad, como los productos infantiles Snoopy, Odolito y Aspirinetas, o los juveniles Revista 13/20 y la radio Rock and Pop. Otros se apoyan en el prestigio, como Patio Bullrich, Benson & Hedges o American Express. Los hay que se basan en el sexo, como By Deep, Caro Cuore o Virginia Slims, o en conceptos económicos, como las "segundas marcas", los productos "sin marca" o las ventas de "segunda selección".

Adidas y Topper están posicionadas como marcas "deportivas" respecto de otros productos físicos parecidos y los yogures se posicionan como "dietéticos" respecto de otros lácteos competitivos (Chan Kim & Mauborgne, 2005). Philips posicionó su heladera de "tres fríos" como una conjunción de lo "nuevo" (freezer) con lo "viejo" (heladera), con más éxito que si hubiera tratado de "revolucionar" la cocina a partir de la avanzada tecnológica.

Refinerías de Maíz, por ejemplo, está comenzando a desarrollar nuevos negocios a partir del tradicional posicionamiento "saludable" del aceite Mazola, un posicionamiento que extiende hacia otros productos físicos los que, al estar bajo la misma marca, quedan inmediatamente "posicionados".

Algunos posicionamientos caen en la denominada "trampa de la tecnología", pensando que cualquier ventaja fabril o innovación de investigación y desarrollo representa por sí misma "algo" diferenciado. Ignoran que el consumidor necesita elementos claros y contundentes para diferenciar un producto de otro; para la mayoría de nosotros si algo tiene cara de pato, nada como un pato y camina como un pato, es un pato.

Otros posicionamientos caen en la denominada "trampa del estatus", considerando sólo el alto precio como "buen posicionamiento". Sin embargo, no todos los encendedores deben ser Dupont ni todas las bebidas alcohólicas deben ser Chivas Regal. En muchos casos, el posicionamiento de bajo precio también puede ser una ventaja como en el caso de Carrefour con los productos "copia" o "sin marca". El

posicionamiento es un concepto relativo: varía según la estrategia empresarial y según el juego entre la posición del producto genérico y la de cada marca en particular. Porque un buen posicionamiento debe ser sostenible en el tiempo.

Algunas empresas se desviven buscando nichos vacíos de mercado, a los que rápidamente tratan de satisfacer, ignorando la existencia de competidores más aptos para adueñarse de ellos. Olvidan que la masa crítica también juega: en la desastrosa campaña rusa, a Francia no le fallaron ni el ingenio de Napoleón ni el valor de sus soldados, pero después de "posicionar" las tropas en Moscú, no sólo no pudieron quedarse, sino que apenas si pudieron volver a casa.

3.2. Segmentación y posicionamiento

El posicionamiento es una clave de la política de negocios porque el cliente siempre tiene dificultades para medir el valor "real" del producto.

Al comprar autos, por ejemplo, aun después de una cuidadosa inspección, como la de un amigo que "conoce de mecánica", e inclusive después de varias "vueltas a la manzana", no podemos obtener una completa certificación de confort, durabilidad, consumo o frecuencia de reparación. Y lo mismo ocurre con la compra de un departamento o un kilo de uvas. La evaluación "racional" del producto requiere experiencia, por lo que, las compras se hacen más a partir del producto imaginario que del funcional (Chan Kim & Mauborgne, 2005).

Muchas imágenes difieren de la "realidad". Algunas veces sobrevaloran el producto; otras lo subvalorizan. Si bien esto parecería razonable para el caso de productos masivos, quizá nos extrañaría saber que el mismo proceso ocurre en la mayoría de los productos industriales.

Muchos compradores de máquinas sólo "ven" el precio mientras descuidan aspectos dramáticos como el costo de instalación y/o mantenimiento. El conocimiento necesariamente incompleto de productos y servicios obliga al consumidor a basarse en inferencias o prejuicios, como por ejemplo la imagen de la empresa, el mensaje publicitario, el packaging o la apariencia de los vendedores. No compramos valor sino señales de valor.

Algunas señales requieren grandes inversiones, pero son construibles en el corto plazo (packaging o publicidad), mientras que otras son menos costosas, pero sólo se logran a través de años (imagen corporativa). Algunas son incontrolables (comunicación boca a boca) mientras que otras son imprescindibles (productos subjetivos de difícil cuantificación o primera compra "a ciegas").

Las diversas señales que construyen el producto imaginario tienen peso decisivo en todos los sectores industriales: los consumidores jamás pagan por un valor que no perciben. Elegir un posicionamiento que consideramos diferenciado es elegir un blanco de mercado (target) lo que, a su vez, ya supone que la demanda no es homogénea; por ejemplo, analicemos qué se entiende por "calidad de vida" y veremos que una definición muy distinta separa la concepción de los menores de 18 años de los mayores de 50, por diferencias

generacionales, de formación, de etapa biológica e historia personal.

Un claro ejemplo de posicionamiento diferenciador fue el logrado por Ceras Johnson y Wella (Chan Kim & Mauborgne, 2005). Durante mucho tiempo el posicionamiento básico para el champú giraba exclusivamente bajo la idea de la naturaleza ("agua de lluvia", en el caso de Sedal) y el cuidado del pelo (champú Johnson para niños). Sin embargo, el cambio del escenario social, en el que la consumidora deja de ser sólo ama de casa para transformarse en una persona que sale a trabajar, estudiar y hacer deportes, hizo surgir el concepto de la mujer "independiente", mucho más libre y dinámica, escenario del que se apropiaron marcas como Swing o Wellapon.

Si bien lo que las empresas llaman target implica definir al cliente según variables objetivas, como la edad, desde un punto de vista estratégico, al definir un target por edad ya estamos suponiendo un posicionamiento diferencial respecto de otras variables subjetivas. ¿Qué sentido tiene dirigirnos especialmente a gente de una edad determinada, si no pensáramos que se manejan con diferentes valores o estilos de consumo?

Cuando dividimos el mercado en una escala de números continuos como las edades, por ejemplo, estamos suponiendo que cada uno de esos segmentos (objetivos) piensa, necesita y desea de la vida cosas distintas (subjetivas).

Así como existe una posición en una segmentación por edades, también existe un posicionamiento en una segmentación socioeconómica que diferencia jerárquicamente a quienes están más "arriba" (clase alta y media alta) de quienes están más "abajo" (clase baja y media baja); o bien entre quienes tienen acceso o aspiran a realizar tours internacionales y quienes sólo esperan tener pan y vino en la mesa.

Algunos posicionamientos privilegian el rendimiento del producto. Lever y Colgate-Palmolive se dirigen al mercado de hogares con niños a través de jabones que "duran más" como Le Sancy o Charmis, ya que en el uso infantil el derroche es mayor y el peso relativo del producto económico es una ventaja muy valorada.

Otro posicionamiento es el que nace a partir de diferencias en una segmentación por sexos (escala binaria hombre/mujer). Sin embargo, esta escala no debería aplicarse en aquellos mercados en los que el sexo no juega ningún papel, como alimentos para bebés, sillones para living o vajilla de mesa. Por otra parte, en algunos negocios resulta importante desarrollar el posicionamiento a partir de una segmentación por sexos que incluya cuatro posiciones posibles, según la correlación entre el sexo biológico (hombre/mujer) y la actitud adoptada (masculina/ femenina).

Por un error de posicionamiento el First Women's Bank of New York (Banco de Mujeres) debió solicitar permiso al departamento estatal de bancos para cambiar su nombre por el de First New York Bank for Business: en la actividad

bancaria la mujer desempeña un rol profesional y «masculino» basado en la igualdad con el hombre. Como señalaba el presidente del banco: «El nombre no nos dio ninguna ventaja. Las mujeres de negocios nos dijeron que podían operar sin problemas con bancos normales, y los hombres, que les resultaba embarazoso firmar los cheques (asumiéndose como clientes)».

El ejemplo del Banco de Mujeres relatado al inicio, muestra un posicionamiento equivocado que tomó la segmentación hombre/mujer (más pertinente para mallas de baño o espumas de afeitar), sin advertir la posición "feminista" que caracterizaba a dichas ejecutivas.

En el siguiente cuadro se observa la segmentación por sexos, según el sexo biológico y la actitud adoptada:

Tabla 3

Segmentación por sexos, según el sexo biológico y la actitud adoptada

| | Sexo | Hombre | Mujer |
|------------------|-------------|-------------------------|-------------------------|
| Actitud | | | |
| Masculina | | Posición "Varonil" | Posición "Feminista" |
| Femenina | | Posición "Afeminada" | Posición "Femenina" |

Elaborado por: Los autores

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que

opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores. Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia.

Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta. Al preparar las gráficas para tomar decisiones en respecto al posicionamiento, se pide al consumidor su opinión sobre varias marcas y entre ellas su marca “ideal”. Esas gráficas son los mapas perceptuales y tienen que ver con el “espacio del producto”, que representan las percepciones de los consumidores sobre varias marcas del mismo producto.

La metodología del posicionamiento se resume en 4 puntos:

1. Identificar el mejor atributo de nuestro producto
2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo
3. Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas
4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja. Para competir a través del posicionamiento existen 3 alternativas estratégicas:

1. Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor
2. Apoderarse de la posición desocupada
3. Desposicionar o reposicionar a la competencia

Debido a la gran cantidad de información con que el consumidor es bombardeado, a menudo se crean “escaleras de productos” en la mente de nuestro cliente meta, en donde la empresa que mejor se recuerda ocupa el primer lugar, es por ello que las empresas luchan por alcanzar esa posición. La marca que está en segundo lugar debe inventar una nueva categoría y ser líder en ella.

Se debe desarrollar una Propuesta de Venta Única (PVU), resaltando un beneficio, atributo o característica que ofrece el producto. También existe el posicionamiento de beneficio doble y hasta triple, pero el aumentar los beneficios se corre el riesgo de caer en la incredulidad y perder el posicionamiento, para no llegar a esto se deben evitar 4 errores:

- **Subposicionamiento:** la marca se ve como un competidor más en el mercado. Los compradores tienen una idea imprecisa del producto.
- **Sobreposicionamiento:** Existe una imagen estrecha de la marca.
- **Posicionamiento confuso:** imagen incierta debido a que se afirman demasiadas cosas del producto y se cambia de posicionamiento con frecuencia.

- **Posicionamiento dudoso:** es difícil para el consumidor creer las afirmaciones acerca de la marca debido al precio, características o fabricante del producto.

Existen varios tipos de posicionamiento tales como:

- **Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- **Posicionamiento por beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- **Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- **Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- **Posicionamiento por categoría de productos:** el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- **Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

3.3. Algunas "Leyes" del posicionamiento

Más allá de la relatividad de cada posicionamiento en términos de: mercados

- Productos
- Tiempo
- Lugar

- Competidores

Existen ciertas "leyes" que pueden ser útiles para comenzar un razonamiento acerca de la estrategia de posicionamiento. A continuación, presentamos y resumimos las principales "leyes" según las describen Ries y Trout (1993):

a. Leyes de liderazgo

Muchas veces, es más importante ser el primero que ser el mejor. Es el caso de Lindbergh, aún hoy recordado por todos como el primer aviador que cruzó el Atlántico. Sin embargo, otros, como por ejemplo Hinkler, también lograron la misma proeza e incluso la superaron, no obstante, lo cual no han quedado "posicionados" en la mente del público en general.

b. Ley de la categoría

Esta ley nos dice que, si usted no puede ser el primero en una categoría, "invente" una nueva en la que pueda ser el primero. Este caso queda reflejado, continuando con el ejemplo anterior, por la aparición de la aviadora Earhart, quien quizás sin mayores méritos que otros quedó posicionados como "La primera mujer que cruzó el Atlántico".

c. Ley de la mente

Esta ley evidencia el hecho de que generalmente es mejor ser el primero en la mente que el primero en el punto de venta. Es que, si se dejó de liderar en la mente de los

consumidores, es casi inexorable que al poco tiempo un día antes o un día después también se pierda el liderazgo en las góndolas de los supermercados o en los mostradores de los dealers.

d. Ley de la perspectiva

Un tema fundamental es que siempre los efectos del marketing y, en particular, del posicionamiento son a largo plazo. En tal sentido, debe tenerse siempre presente la dicotomía entre corto y largo plazo; ya que lo que puede ser bueno en el corto puede ser malo en el largo plazo.

El alcohol es en el corto plazo un estimulante y bebiéndolo la gente se pone alegre y distendida. Sin embargo, y posteriormente, el alcohol actúa como un depresivo que hace que los mismos que antes se divertían pasen el día siguiente tristes y dormidos.

e. Ley del sacrificio

Esta ley señala que siempre hay que renunciar a algo para conseguir algo. La sola enumeración o multiplicación de atributos no constituye un posicionamiento competitivo. Por el contrario, la "sobreabundancia" de ventajas muchas veces produce un efecto inverso, en el que no se genera ninguna ventaja debido a la confusión en la mente del cliente. Generalmente un posicionamiento exitoso surge de adueñarse de un solo concepto para nuestra marca.

f. Ley de la extensión de la línea

Esta ley señala que habitualmente hay una presión irresistible que lleva a la extensión de la marca. En otras palabras, esto implica "extender" el buen posicionamiento logrado por la marca hacia otros productos, lo que sin duda tiene la enorme ventaja de ahorrar costos en términos de tiempo y dinero, ya que se aprovecha el espacio mental ganado en la mente de los clientes. Sin embargo, existe una gran desventaja derivada de que, al irse extendiendo el posicionamiento, éste se diluye peligrosamente al abarcar categorías muy distintas de productos.

3.4. EJEMPLOS DE POSICIONAMIENTO

3.4.1. Posicionamiento de los vinos de mesa

En el competitivo mercado de los vinos, los de mesa (90 % del total) han estado posicionados durante años en un eje que ha ido desde lo más familiar hasta lo más transgresor.

Crespi representó la "ideología tradicional" centrada en la mesa hogareña y sin ocuparse prácticamente por el consumo en sí mismo o el placer asociado. La publicidad basada en la serie "Relatos de Betty y Hugo" logró que los consumidores se identificaran con ambos personajes, y el comercial "Escarpines" es un ejemplo de lo que ese segmento esperaba del vino. La imagen de marca fue eficazmente manejada mediante dos grandes líneas comunicacionales:

- **Una emotiva:** Crespi se posicionó como el producto que permitía un conjunto de relaciones familiares (desde el bebé hasta la abuela) en las que

predominaba la ternura paterna (a través del estilo "novela" suave y sentimental).

- **Otra racional:** en la que el producto se posicionó como el resultado del saber empresario: (el experto de Crespi) que además se lo transfirió al producto (cada botella recibía un sello que operaba como cédula de identidad).

Por el contrario, Algarves se posicionó en el extremo opuesto proponiendo el máximo de deseo mediante la ruptura de inhibiciones, el predominio sensorial y el estilo ensoñador. El posicionamiento de la marca se basó en situaciones de consumo de prestigio, que la distanciaron de los vinos comunes asemejándola al champagne: para sus consumidores adquirió connotación de exclusividad (imagen de bodega chica y poca distribución) y para sus no consumidores, connotación de alto precio y diferente contenido (imagen de vino espumante).

Resero se posicionó en el centro de estos polos conjugando la ideología "tradicional y moderada" de Crespi con la "transgresora y placentera" de Algarves. Si bien se trata de un vino blanco, fue aceptado como "vino, vino" (por ser más suave y tener más cuerpo), mientras conjugaba lo "tradicional" (nombre, isotipo y origen) con lo "moderno" (estrategia comunicacional que rompió elementos tradicionales asociándolos a otros más dinámicos). El posicionamiento de Resero proponía el placer a través del reencuentro con la naturaleza, el contexto grupal (camaradería), el origen (San Juan), el estilo (trabajo) y la frescura (asociación del alcohol con el agua).

3.4.2. Posicionamiento de las tarjetas de crédito

La tarjeta de crédito es un producto con características casi míticas que se inviste de sentidos contradictorios, así como de asociaciones con mecanismos de intercambio previos al dinero mismo, al que sustituye. Estas posibilidades a nivel del producto imaginario implican diferentes y generalmente complementarias alternativas de posicionamiento que van desde el placer que sugiere "Dinerstime" hasta la garantía de la "compra protegida" que prometen Diners o American Express.

Para algunos la tarjeta se posiciona ligada a la seguridad (evita problemas) llenando el "vacío" real y subjetivo de la falta de dinero por olvido o robo, que dejan al usuario en una terrible "indefensión".

En los viajes al exterior esta ventaja es decisiva: cuando se sale del país se pierde seguridad (la familia, la lengua, la comunidad nacional) y la tarjeta acompaña reduciendo la sensación de soledad, mientras protege contra problemas de enfermedad, tipo de cambio o engaño: ésta es la ventaja de las tarjetas internacionales respecto de las nacionales, y el posicionamiento básico de productos como Assist-Card.

Para otros la tarjeta de crédito se posiciona ligada al placer: permite la voracidad del consumo comprando todo, desde "imprevistos" (rotura de un par de anteojos) hasta "darse los gustos" (viajar a Europa). Además, el pago posterior genera la sensación de un producto mágico e ilimitado: muchos describen sus tarjetas como "lámparas de Aladino" que dan acceso a los más increíbles deseos. Y, paradójicamente, este mundo fantástico se ve potenciado

en quienes no las poseen, asociándose con viajes continuos y el acercamiento al mundo de las estrellas famosas.

Tarjetas como Diners o American Express también se posicionan en relación con el prestigio y privilegiando su carácter de documento de identidad (la firma personal como garantía). Cada vez que usamos la tarjeta sentimos que "nuestra firma vale" y que, por lo tanto, valemos más ("fabricamos" nuestro propio dinero). Por supuesto, el prestigio no es sólo interno (orgullo) sino que ubica al usuario como perteneciente a un grupo especial; esto explica las enojosas situaciones que se presentan en épocas hiperinflacionarias cuando los comercios no aceptan tarjetas "desconociendo" la valía del firmante.

Para otros, la tarjeta se posiciona ligada al poder de conquistar libertad y autonomía; quizá por ese motivo las fantasías de los viajes están muy asociadas al producto (dominio del mundo y de lo desconocido). Aquí la tarjeta es un instrumento para adquirir cosas que resultarían complejas, como reserva de hoteles y pasajes, acceso a lugares de categoría o alquiler de automóviles.

Mientras algunas motivaciones para el uso de la tarjeta resultan vergonzantes (por ejemplo, buscar seguridad o prestigio), la comodidad es una razón explícita de posicionamientos como Banelco Multifunción: "resolver imprevistos" o "evitar robos".

Finalmente, otros posicionamientos se basan en segmentos centrados en la ventaja obtenida en épocas inestables con la

financiación: "lo que más interesa es sacarle puntos a la inflación", realizando compras en fechas calculadas, usando dos o tres marcas para especular con los vencimientos o presionando a los comerciantes al solicitar descuentos por pago en efectivo. Algunas posiciones utilizadas en tarjetas de crédito

Figura 14

Posiciones de las tarjetas de crédito



Elaborado por: Los autores

Fuente: (Llauro, 2009)

3.4.3. El posicionamiento de Apple

Apple es uno de los más espectaculares ejemplos de un posicionamiento exitoso a partir de la integración entre los productos imaginario, físico y económico. Apple segmentó

el mercado y detectó que por 1977 la mayor parte de la demanda y de la oferta de computadoras personales se concentraban entre "aficionados" a la informática y usuarios de videojuegos, que recibían productos como Radio Sharp o Commodore.

Si bien este mercado aún estaba insatisfecho y pedía máquinas más simples y mejor software, existía un tercer segmento casi no atendido: los profesionales y pequeños empresarios, que recibían productos Wang o Hewlett Packard, de entre 5.000 y 20.000 dólares con inadecuada red de servicios técnicos y de avanzar sobre el mercado en el que podía alcanzar el máximo poder competitivo y para ello trabajó sobre los tres productos con tanta eficacia que, habiendo comenzado en un garaje, creció geométricamente hasta alcanzar ventas anuales por 500 millones de dólares.

Pero quizá la clave más importante fue que se posicionó como un computador sencillo, fácil de manejar, de alta calidad, precio razonable y, por, sobre todo, "amigable" con el usuario, contrastando así con el posicionamiento "tecnológico" de las restantes marcas.

Bajo este enfoque del negocio, Apple avanzó sobre el producto físico haciéndolo compacto, liviano, sólido y fácil de transportar: las carcasas del teclado y de la pantalla eran de plástico en lugar de metal, y la pantalla era más pequeña que la de un televisor. También avanzó en el producto funcional, facilitándole a los usuarios el software apropiado y se "acercó" a ellos a través de más de 700 distribuidores independientes a quienes formaba técnica y

comercialmente, mediante los seminarios "Apple habla de negocios".

Al mismo tiempo avanzó en el producto económico, ya que mientras Tandy ofrecía una máquina con 4 K de RAM a U\$S 499, Apple ofrecía su modelo 11 con 48 K a U\$S 1.495, es decir, un precio óptimo a partir de un producto de alta imagen de calidad, que realmente podía satisfacer las necesidades de la pequeña empresa comercial, tanto por capacidad de máquina como por disponibilidad de software. Por último y materializando el posicionamiento elegido, Apple construyó un producto imaginario superior. En otras palabras, a través de un conjunto de acciones demostró la total "amistad" del producto con el usuario.

Resumiendo, a la construcción del posicionamiento contribuyeron:

- **La política de precios:** eran bajos y razonables
- **La política de producto:** el color del equipo era claro en contraste con el color negro y plateado y el estilo más "señorial" de Tandy
- **La política de servicio:** el manual de instrucciones era muy sencillo y permitía que tanto el equipo como el software fueran fáciles de comprender; además, ofrecía líneas de llamada gratuita para consultas de los usuarios
- **La política de marca:** el nombre "manzana" reforzaba la idea de un producto sencillo y familiar en contraste con las marcas que atemorizaban al usuario
- **La política de comunicaciones:** el isotipo potenció el efecto buscado con el nombre y se recurrió tanto a la comunicación selectiva a través de un boletín mensual y una revista, como a la

comunicación masiva a través de personajes populares, en contraste con el clásico discurso "técnico" de las otras marcas.

En el ejemplo de Apple hemos visto cómo diferentes acciones permitieron implementar el posicionamiento.

3.4.4. Síntesis

Durante mucho tiempo el posicionamiento fue abordado como si tuviera virtudes mágicas per se, es decir, todo el análisis consistía en determinar si un producto estaba o no posicionado, cuando el problema es si está o no bien posicionado. Al respecto, no hay recetas fijas e incluso, algunas veces, es mejor no estar aferrado a ningún posicionamiento.

Existen al menos cinco posibilidades, y en cada caso la estrategia a aplicar es absolutamente diferente:

1. Que el producto esté bien posicionado en sus respectivos segmentos
2. Que el producto no tenga ningún posicionamiento, es decir, no se sepa quién ni por qué lo consume
3. Que el producto tenga un mal posicionamiento. Al respecto seguramente recordamos numerosos ejemplos de excelentes productos físicos que tuvieron estrepitosos fracasos de mercado.
4. Que el producto tenga un posicionamiento indefinido como, por ejemplo, el helado. El helado como genérico tiene un posicionamiento "amplio" ya que todos sienten que pueden ser consumidores

5. Que el producto esté o quede desposicionado por otros; por ejemplo, los posicionamientos de productos para la salud o la "onda verde" como yogur o calzado deportivo "desposicionan" a otros productos como tabacos, alcoholes y grasas.

En síntesis, todo posicionamiento es la ubicación del producto en un lugar del espacio competitivo. Por consiguiente, es una construcción conceptual, cuyo éxito o fracaso dependen de la visión estratégica global.

No existe un único modelo eficaz para posicionar cualquier producto. Mientras en algunos productos la clave está en su posición respecto de una variable "dura" como el sexo (lápices labiales o zapatos de cuero), en otros esa variable es intrascendente (alimentos para bebés o aceites lubricantes).

Del mismo modo, mientras algunos productos dependen de su posición en una estructura cronológica de edades (ropa para jóvenes), otros dependen de su posición en una estructura jerárquica de prestigio (ropa para reuniones sociales).

En todos los casos el dilema es determinar los ejes estratégicos para un posicionamiento en particular. Si queremos introducir una nueva marca de agua mineral, por ejemplo, nos será más útil medir la posición de las marcas sobre el eje "vida descuidada -vida sana" que sobre el eje "profesional - no profesional".

Capítulo 4

Diseño de estrategias corporativas

4.1. Introducción

En el ámbito corporativo, los administradores tienen que coordinar las actividades de múltiples unidades de negocios y, en el caso de los conglomerados, separar incluso entidades legales de negocios. Las decisiones respecto al alcance de la organización y los despliegues de recursos a través de sus divisiones o negocios son el enfoque primario de la estrategia corporativa. Entre las cuestiones esenciales en este nivel están:

- ¿En qué negocio (s) estamos?
- ¿En qué negocio (s) debemos estar?
- ¿Qué parte de nuestros recursos totales debemos dedicar a cada uno de estos negocios para alcanzar las metas y objetivos generales de la organización? entre otros cuestionamientos.

En este capítulo se observa a través del ejemplo del Hostal Orión; cómo debe desarrollarse el direccionamiento estratégico:

4.2. Caso de estudio

HOSTAL “ORIÓN”

4.2.1. Definición del negocio

La forma más fácil de definir al negocio es respondiendo a las siguientes interrogantes de los factores de definición, éstas son:

- **¿Qué tipo de organización es?** Hostal Orión es una empresa de servicios.
- **¿Qué necesidad satisface?:** El Hostal Orión satisface la necesidad de los turistas de encontrar comodidad y atención personalizada en un ambiente familiar.
- **¿Cuáles son los productos y servicios?** Alojamiento y servicios turísticos complementarios.

Tabla 4

Definición del negocio

| Actividad General | Actividad Específica | Habilidad Distintiva |
|--------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| Servicios Turísticos | Hotelería y servicios complementarios | Servicios Integrados: |

Elaborado por: Los autores

- **¿Cuál es el mercado objetivo?:** De datos históricos obtenidos en los registros del hostel podemos determinar que los clientes que visitan el Hostal Orión son familias jóvenes entre 25 y 45 años de edad con niños entre el 1 y 15 año de edad con un

nivel socio económico medio con preparación de nivel superior en su mayoría.

- **¿Las ventajas competitivas son?:** La ubicación del Hostal Orión a poco metros del Malecón y cerca del Terminal terrestre de la ciudad de Pedernales en pleno centro turístico de la ciudad; cuenta con un espacio físico para la adecuación de un bar - restaurante, personal capacitado para operación de tours, además de un centro de reservaciones y promoción en la ciudad de Quito, principal origen de los turistas que visitan la zona; entre otras, que permiten mantener al hostel entre los 20 mejores del cantón.
- **¿Cuál es el factor diferenciador?** Alojamiento y servicios turísticos integrados e innovadores a costos accesibles.

4.3. Principios de gestión gerencial

“Son el fundamento filosófico de la gestión gerencial de aceptación general, que actúa en una sociedad con o sin su conocimiento”.

Basados en los principios de la administración integral el Hostal Orión define lo siguiente:

- Cumplimiento de las tareas diarias con eficiencia y agilidad.
- Valor agregado a través del desarrollo de nuevas líneas de productos innovadoras, para alcanzar de esta manera un nivel competitivo alto.
- El cliente es lo primero: Las acciones y decisiones en el Hotel se orientan a beneficiar al cliente.
- Mejora continua en productos y servicios.

4.3.1. Valores

“Los valores son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio”; “son unas creencias amplias, generables y perdurables sobre lo que es realmente importante en el negocio, creencias que presiden las acciones de los seres humanos y por las cuales se han sacrificios” .

Los valores del Hostal Orión son:

- **Honestidad:** En todas las acciones tratando siempre de proteger los intereses de los clientes internos y externos.
- **Responsabilidad:** Al cumplir con el trabajo encomendado mediante una actitud optimista y atractiva para propios y extraños.
- **Respeto:** Demostrado hacia superiores, compañeros, proveedores y clientes, en el desarrollo de las actividades diarias.

4.4. Visión

Constituye el deseo a futuro de cómo debería ser y actuar la empresa, basada en los valores y principios de su equipo de trabajo. Para elaborar esta visión, es importante definir los siguientes elementos claves:

- **Posición en el Mercado:** Competitiva
- **Tiempo:** 3 Años
- **Ámbito del Mercado:** Pichincha (Quito) y Santo Domingo
- **Productos o Servicios:** Habitaciones, Alimentos y Bebidas, guianza de tours.
- **Valores:** Honestidad, responsabilidad y respeto.

- **Principio Organizacional:** Innovación

Con la base de estos elementos, formulamos entonces la Visión para el Hostal Orión será:

VISIÓN

“El Hostal Orión alcanzará un nivel de preferencia en el mercado de servicios turísticos integrados en la zona norte de Manabí y será reconocido por su innovación y responsabilidad orientada a satisfacer las expectativas del cliente en comodidad, servicio personalizado y precio.”

4.5. Misión

La misión de la organización indica a qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Una declaración de misión contiene, en términos generales, los límites de las actividades del negocio. Para la elaboración de la misión se debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

- **Naturaleza del Negocio:** Prestación de Servicios Hoteleros y turísticos.
- **Razón de existir:** Brindar comodidad, servicio personalizado y precios accesibles de alojamiento en un ambiente familiar.
- **Mercado al que sirve:** Familias de nivel socio económico medio de todo el país con énfasis en las provenientes de Quito y Santo Domingo de los Colorados.
- **Características diferenciadoras de los Productos o Servicios:** Servicios turísticos integrados e innovadores a costos accesibles.

- **Posición deseada en el mercado:**
Preponderante
- **Principios y Valores:** Creatividad y Responsabilidad

Con la ayuda de estos elementos, tenemos la siguiente misión:

MISIÓN

“Hostal Orión es una empresa de servicios turísticos integrados e innovadores, que brindan comodidad y servicio personalizado en un ambiente familiar a costos accesibles.”

4.6. Estrategias corporativas

Estrategias de Ventaja Competitiva (de Desarrollo): Descansan en la búsqueda de una posición competitiva favorable, provechosa y sostenible con la que la organización competirá en el mercado. Según Porter es consecuencia de una ventaja en los costos o la diferenciación de los productos de la empresa.

Estrategias de Crecimiento: Persiguen el crecimiento constante y/o sostenido de las ventas o de la participación en el mercado para estabilizar o reformar el beneficio de la empresa en mercados actuales o nuevos.

Estrategias de Competitividad: La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia que permite mantenerse en el mercado.

Cada una de estas clasificaciones tiene a su vez subclasificaciones, las cuales están definidas en el siguiente cuadro:

Tabla 5
Clasificación de las estrategias corporativas

| | | | |
|----------------------------|-----------------------|---|---|
| Estrategias de desarrollo | Liderazgo en costos | Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior | |
| | Diferenciación | Tiene por objeto dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencien de la competencia | |
| | Concentración | Esta estrategia se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado | |
| Estrategias de crecimiento | Crecimiento intensivo | Penetración | Consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales |
| | | Desarrollo del mercado | Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados |

| | | |
|-----------------------|--------------------------|---|
| | Desarrollo del producto | Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa |
| Crecimiento integrado | Integración hacia arriba | Guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento o de importancia estratégica |
| | Integración hacia abajo | Una estrategia de integración hacia el consumidor tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa esta asfixiada |
| | Integración horizontal | Se sitúa en una perspectiva muy diferente; el objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores |
| Crecimiento | Diversificación | En una estrategia de este tipo, la empresa sale de su sector |

| | | | |
|--------------------------|---------------|----------------------|--|
| | diversificado | concentrica | industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial |
| | | Diversificación pura | En una estrategia de diversificación pura, la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales |
| Estrategias competitivas | Del líder | | La empresa líder dentro de un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores |
| | Del retador | | Se considera como retador a la empresa que elige atacar al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante |
| | Del seguidor | | El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineado a sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia |

| | | |
|--|------------------|---|
| | Del especialista | La empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado |
|--|------------------|---|

Fuente: (Salazar, 2004)

Elaborado por: Los autores

Las estrategias corporativas pueden ser utilizadas de acuerdo a las siguientes circunstancias:

Tabla 6

Utilización de estrategias corporativas – Estrategias de desarrollo

| Estrategia | Clasificación | Definición | Cuando usarla | Cuando no usarla | Ventajas | Desventajas | Aplicación |
|---------------------------|---------------------|---|--|---|---|---|--|
| Estrategias de desarrollo | Liderazgo en costos | Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior | Es posible utilizarla cuando la empresa cuanta con un elevado grado de productividad y un riguroso control de costos | No es conveniente utilizar esta estrategia en economías inestables o cuando la empresa no dispone de una adecuada estructura productiva | Es una excelente barrera de entrada para nuevos competidores La empresa puede resistir mejor una guerra de precios | Por reducir costos se puede perder la perspectiva sobre las preferencias y expectativas de los clientes. Especialmente en lo que a calidad se refiere | Analizar qué tan factible es para la empresa: Productividad, Relación con proveedores, Composición de costos totales, etc. |
| | Diferenciación | Tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencien de la competencia | Se recomienda utilizarla cuando el producto ofrecido tenga una característica importante que le diferencie de otros | Esta estrategia no es conveniente cuando el mercado no está orientado hacia el aseguramiento de la calidad, si no que se rige por precios bajos | Reduce el carácter sustituible de los productos Genera fidelidad en los clientes Hace difícil la entrada de nuevos competidores | Se concentra en la capacidad de la empresa para mantener esa diferenciación a largo plazo Existe gran facilidad para imitar productos | Analizar procesos de la empresa, especialmente los referidos a los servicios (regularidad de las visitas, aplicación de promociones atractivas, talleres y eficiencia en la entrega) |
| | Concentración | Esta estrategia se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado | Para que una empresa utilice esta estrategia con éxito es necesario que el segmento de mercado escogido sea rentable y la competencia no lo haya explotado | Cuando el segmento de mercado no tenga perspectivas de crecimiento o las necesidades de los consumidores cambien con facilidad | Permite obtener cuotas de participación altas dentro del segmento escogido La empresa puede posicionarse fácilmente | Las diferencias entre los segmentos y el mercado global pueden disiparse fácilmente El segmento puede subdividirse a su vez en segmentos más especializados y poco rentables | Verificar necesidades del negocio como aumentar el número de clientes, competir en un mercado relativamente homogéneo |

Tabla 7

Utilización de estrategias corporativas – Estrategias de crecimiento 1

| Estrategia | Clasificación | Sub-Clasificación | Definición | Cuando usarla | Cuando no usarla | Ventajas | Desventajas | Aplicación |
|----------------------------|-----------------------|-------------------------|---|---|--|--|---|---|
| Estrategias de crecimiento | Crecimiento intensivo | Penetración | Esta estrategia consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales | Es útil cuando la empresa ya tiene una posición reconocida dentro del mercado; adicionalmente debe influir en sus compradores o mejorar continuamente los productos ofertados | No se recomienda utilizar este tipo de estrategia cuando la empresa intenta ingresar en un mercado nuevo del que conoce muy poco | Cuando es aplicada con éxito, se puede incrementar las ventas, la cuota de participación dentro del mercado o el nivel de beneficios para la empresa | Siendo la primera opción para el crecimiento dentro de un mercado, las empresas utilizan ampliamente este tipo de estrategias; lo que origina una competencia extraña | Evaluar en el negocio su interés en defender su posición actual |
| | | Desarrollo del mercado | Esta estrategia tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados | se utiliza cuando se puede aprovechar la experiencia con que la empresa cuenta en mercado similares o parecidos | No es muy recomendable utilizarla cuando las empresas no tienen bien definido el perfil del segmento de mercado que quieren atacar | El éxito para la aplicación de esta estrategia se basa en la distribución y marketing propios de la organización | Los segmentos que se desean presentar generalmente de barreras de entrada difíciles de superar | No es recomendable intentar ingresar en un mercado nuevo si no hemos dominado el que actualmente manejamos, hemos tenido malas experiencias con líneas diferentes |
| | | Desarrollo del producto | Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa | Se recomienda utilizar este tipo de estrategias cuando la empresa tenga una estructura financiera que le permita invertir continuamente en el desarrollo e investigación de productos | Esta estrategia no es recomendable si el mejoramiento o desarrollo de productos hacen que la organización pierda la dirección o giro de su negocio | Satisface las expectativas cambiantes de los consumidores permite descubrir usos alternativos para productos existentes | Los recursos para investigación y desarrollo de productos son generalmente limitados. Existe una gran facilidad para imitar productos | Esta estrategia no es aplicable para todos, dependerá del mercado a evaluar, si es aplicable o si tal vez desviaría a la empresa de su mercado meta |

Tabla 8

Utilización de estrategias corporativas – Estrategias de crecimiento

| Estrategia | Clasificación | Definición | Cuando usarla | Cuando no usarla | Ventajas | Desventajas | Aplicación |
|--------------------------|------------------|--|--|---|---|--|--|
| Estrategias competitivas | Del líder | La empresa líder dentro de un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores | Este tipo de estrategia solamente resultará efectiva si la empresa que la aplica realmente es el líder del mercado, con una participación dominante dentro de éste | | Permite desarrollar la demanda global Posibilita estar a la vanguardia del mercado | Es necesaria una innovación constante para mantener la posición Se debe vigilar estrechamente el desarrollo de la competencia y el mercado | Evaluar la posición de la empresa segmento de servicios, el tamaño sus competidores y finalmente considerar también a los proveedores principales |
| | Del retador | Se considera como retador a la empresa que elige atacar al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante | Se puede utilizar con éxito cuando el retador tiene los recursos necesarios (tecnologías, calidad, etc.) para combatir al líder | No se recomienda usar esta clase de estrategia cuando las diferencias con respecto al líder difícilmente pueden superarse | Son estrategias agresivas que pueden generar resultados a corto plazo Se pueden implementar sin que el líder se percate de la situación | Hay que evaluar correctamente la capacidad de reacción y de defensa del líder | Evaluar la disponibilidad de recursos suficientes para enfrentar al líder |
| | Del seguidor | El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineado sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia | La empresa puede utilizar esta estrategia cuando persigue una cuota de participación reducida del mercado | Esta estrategia no es recomendable para empresas que buscan abarcar segmentos amplios de mercado | Se pueden adaptar las decisiones tomadas por el líder del mercado La competencia no presta atención a los seguidores lo que redunda en su beneficio | Generalmente las empresas pequeñas no pueden adoptar las mismas medidas que la competencia debido a su estructura | Evaluar la posición que ocupa la empresa, es recomendable seguir |
| | Del especialista | La empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado | Se recomienda utilizar esta clase de estrategia si se descubren nichos de mercado rentables y duraderos que la competencia no haya considerado | No es recomendable la aplicación de esta estrategia cuando los nichos son volubles a cambios inesperados | La empresa enfoca sus esfuerzos en segmentos pequeños que no han sido explotados El posicionamiento de la empresa se facilita en nichos pequeños | El mayor problema que afronta esta estrategia es que estos nichos de mercado pueden desaparecer con facilidad | Evaluar si la empresa, debe buscar especialización diferenciado el producto extraordinario como el valor agregado más identificable por sus clientes |

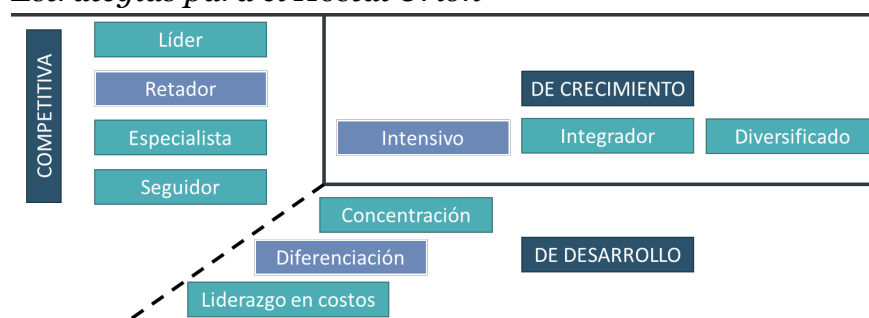
Tabla 9

Utilización de estrategias corporativas – Estrategias de competitivas

| Estrategia | Clasificación | Sub-Clasificación | Definición | Cuando usarla | Cuando no usarla | Ventajas | Desventajas | Aplicación |
|----------------------------|---------------------------|----------------------|--|--|--|---|--|---|
| Estrategias de crecimiento | Crecimiento Diversificado | concéntrica | Es una estrategia de este tipo, la empresa sale de su sector industrial y comercial; y busca añadir actividades nuevas, complementar las ya existentes en el plano tecnológico y comercial | Se justifica si el mercado en el que se encuentra la empresa presenta muy pocas oportunidades de crecimiento y de rentabilidad | Si la empresa se desenvuelve dentro de un mercado normal, con posibilidades reales de crecimiento y desarrollo | La empresa se beneficia de los efectos de la sinergia que se consigue gracias a la complementación de actividades | La empresa pierde el posicionamiento que había conseguido dentro del mercado; adicionalmente genera confusión entre los consumidores | Definir la posición de la empresa respecto a su sector y en su segmento y lograr una eficiencia operativa sólida y permanente |
| | | Diversificación pura | En una estrategia de diversificación pura, la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales | Esta estrategia se utiliza cuando el mercado se encuentra totalmente saturado y no existe posibilidad alguna de crecimiento | Si la empresa se desenvuelve dentro de un mercado normal, con posibilidades reales de crecimiento y desarrollo | Se puede generar una nueva fuente de ingresos de un mercado que se encuentra en declive | El riesgo que corre la empresa es muy grande, ya que esta estrategia consiste en lanzarse hacia lo desconocido; la empresa realiza funciones para las que no fue creada y estructurada | Evaluar la situación actual de mercado que la empresa presenta y definir la conveniencia de la aplicación de estas medidas |

4.6.1. Aplicando al caso del Hostal Orión

Figura 15
Estrategias para el Hostal Orión



Elaborado por: Los autores
Fuente: (Salazar, 2004)

Tabla 10
Perfil estratégico

| Nº | Estrategia | Subclasificación |
|----|----------------------------------|-------------------------|
| 1 | Competitividad | Retador |
| 2 | Crecimiento Intensivo | Desarrollo del Producto |
| 3 | Ventaja Competitiva o Desarrollo | Diferenciación |

Elaborado por: Los autores
Fuente: Hostal Orión

4.6.1.1. Estrategia de competitividad

Estrategia: Retador

Aplicación: El mercado turístico de la ciudad de Pedernales es bastante homogéneo, por esta razón las empresas que brindan alojamiento se orientan a satisfacer las necesidades del total del mercado, el Hostal ha identificado competidores que son líderes en el mercado,

pero que no poseen ventajas competitivas fuertes, por lo que tiene la posibilidad de plantear estrategias de retador.

4.6.1.2. Estrategia de crecimiento intensivo

Estrategia: Desarrollo del Producto

Aplicación: La estrategia debe estar encaminada a mejorar los servicios existentes que actualmente ofrece el hostel como es el de hospedaje y cafetería, además de diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios innovadores que permitan satisfacer las necesidades de los clientes.

4.6.1.3. Estrategia de ventaja competitiva o desarrollo

Estrategia: Diferenciación

Aplicación: La estrategia empleada por el Hostal Orión debe centrarse en la satisfacción de las necesidades particulares de los clientes, a través del estudio constante de las mismas; encaminada siempre a lograr el aumento de la participación de mercado a través de productos y servicios mejorados, innovados y de calidad que aporten con una diferenciación notable ante la competencia y ayuden a conseguir a largo plazo la rentabilidad de la empresa.

4.6.2. Definición de la estrategia corporativa

La estrategia de una empresa descansa en el hecho de llevar a cabo la planificación estratégica mediante un proceso para adaptar a largo plazo sus recursos y objetivos a las oportunidades que el mercado presenta. En el caso del

Hostal Orión, la estrategia corporativa se encuentra definida de la siguiente manera:

“Hacer del Hostal Orión una empresa especializada en brindar a los turistas servicios turísticos integrados caracterizados por su precio accesible, servicio personalizado y comodidad en un ambiente familiar.”

4.7. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos nacen del análisis FODA contenido en la matriz de síntesis estratégica; estos objetivos deben ser clasificados en cuatro perspectivas, consideradas en la metodología de Balance Score Card , éstas son:

1. **Perspectiva financiera (PF):** Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor, incluye las prioridades de Crecimiento, Productividad y Rentabilidad. Es una perspectiva de resultados.
2. **Perspectiva del cliente (PCL):** En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee.
3. **Perspectiva interna (PI):** En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.
4. **Perspectiva de desarrollo humano y tecnológico (PDHT):** Esta perspectiva se refiere a

los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización, se centra en el desarrollo del RRHH y la dotación de herramientas adecuadas, reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Para el caso del Hostal Orión tenemos la siguiente aplicación considerando que los temas estratégicos partieron del análisis FODA.

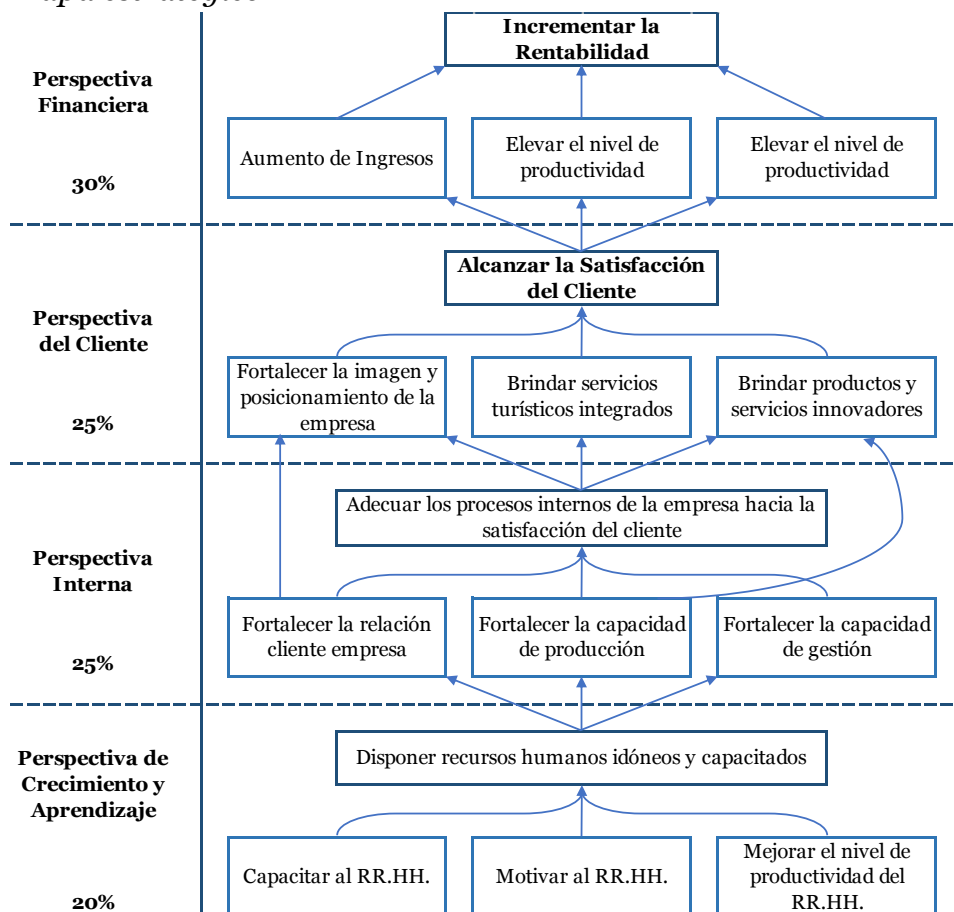
Tabla 11
Matriz de temas estratégicos

| Temas estratégicos | Ubicación en Perspectiva | | | |
|--------------------------------|--------------------------|-----|----|------|
| | PF | PCL | PI | PDHT |
| 1 Marketing y comercialización | | | X | |
| 2 Imagen y posicionamiento | | X | | |
| 3 Competencia | | | | X |
| 4 Satisfacción al cliente | | X | | |
| 5 Proveedores | | | X | |
| 6 Desarrollo organizacional | | | X | |
| 7 Finanzas | | X | | |
| 8 Infraestructura | | | X | |
| Gestión de recursos humanos | | | | X |

Elaborado por: Los autores

Fuente: Mapa estratégico Hostal Orión

Figura 16
Mapa estratégico



Elaborado por: Los autores

El éxito de toda planificación es lograr ponerla en marcha; por lo que es necesario operativizarla a través de programas y proyectos, siendo estos últimos los que permiten alcanzar los resultados planificados, a continuación, vemos un cuadro resumen de proyectos planteados para el hotel Orión:

Tabla 12

Cuadro resumen proyecto 1 Hostal Orión

| Proyecto N. 1 | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--|----|----|----|----|----|----|----|--------------|-----|-----|-----|---|------------------|
| 1. Información General | | | | | | | | | | | | | | |
| Empresa: | Hostal Orión | | | | | | | | | | | | | |
| Programa: | Producto | | | | | | | | | | | | | |
| Proyecto: | Orión Tours | | | | | | | | | | | | | |
| Responsable: | Gerencia General | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Objetivos | | | | | | | | | | | | | | |
| Perspectiva estratégica: | Perspectiva del cliente | | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo estratégico: | Brindar servicios turísticos integrados | | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo del proyecto: | Implementar en el año 20xx el servicio de operación turística como servicio complementario al Hostal Orión con tours hacia la reserva ecológica Mache Chindul y el estuario de Cojimíes | | | | | | | | | | | | | |
| Meta: | Comercializar por lo menos 150 tours hacia el estuario de Cojimíes y 50 tours a la reserva ecológica Mache Chindul logrando un 90% de clientes satisfechos, cumpliendo con los presupuestos de ingresos y gastos | | | | | | | | | | | | | |
| Descripción: | Servicio de guía turística y operación de tours en Pedernales y sus alrededores, sus principales destinos serían: Reserva Ecológica Mache Chindul, Las Islas de Cojimíes, etc. | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Presupuesto | | | | | | | | | | | | | | |
| Presupuesto de costos aproximado: | \$6.555,00 | | | | | | | | | | | | | |
| Presupuestos de ingresos aproximado: | \$9.035,40 | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Cursos de acción | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividades | 20XX | | | | | | | | Responsables | | | | | |
| | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 | | |
| CREACIÓN DE ORIÓN TOURS | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | Gerencia General |
| I. INVESTIGACIÓN DE MERCADO | X | X | X | X | | | | | | | | | | Gerencia General |
| Plan de Negocios | x | x | x | x | | | | | | | | | | |
| II. DISEÑO DEL SERVICIO | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | Gerencia General |
| Asignación de recursos | | | | | x | x | | | | | | | | |
| Promoción de tours | | | | | | x | x | x | x | x | x | x | x | |
| III. Operación de la UEN | | | | | | | | X | X | X | X | | | Administración |
| Operación de Orión Tours | | | | | | | | x | x | x | x | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|---|---|---|---|------------------|
| IV. EVALUACIÓN DEL SERVICIO | | | | | | | X | X | X | | |
| Medir la satisfacción del cliente | | | | | | | x | x | x | | |
| V. MEJORAS AL SERVICIO | | | | | | | | | X | X | |
| Determinación de las recomendaciones de los clientes para la mejora del servicio | | | | | | | | | x | | Gerencia General |
| Rediseño del servicio con las mejoras recomendadas | | | | | | | | | | x | |
| * Fecha de inicio: | Enero 20xx | | | | | | | | | | |
| * Fecha de terminación | Indefinido | | | | | | | | | | |
| * Indicadores: | Clientes satisfechos/ Clientes Totales; Utilidades del servicio; Avance del proyecto; Ventas realizadas/Ventas proyectadas; Gastos realizados/Gastos proyectados | | | | | | | | | | |
| VI. OBSERVACIONES | Para la operación de tours se arrendarán vehículos y se contratarán los servicios ocasionales de guías turísticos, se adquirirán equipos para guías de tours. Los gastos de publicidad y estudio, planificación del proyecto serán cargados al total del gasto de la empresa. | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Los autores

Tabla 13
Cuadro resumen proyecto 2 Hostal Orión

| Proyecto N. 2 | |
|---------------------------------|--|
| 1. Información General | |
| Empresa: | Hostal Orión |
| Programa: | Precio |
| Proyecto: | Descuento grupos |
| Responsable: | Administración |
| 2. Objetivos | |
| Perspectiva estratégica: | Perspectiva interna |
| Objetivo estratégico: | Fortalecer la relación cliente - empresa |

| Objetivo del proyecto: | Implementar desde el mes de xxxx del 20xx el sistema de descuento para grupos de clientes mayores a 20 personas, de acuerdo a la temporada turística otorgando un 25% por pax en temporada media y 50% en temporada baja | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------------------|
| Meta: | Comercializar 600 pax a través de sistema descuento grupo, cumpliendo con los presupuestos de ingreso y gastos previstos y alcanzando por lo menos un 90% de clientes satisfechos | | | | | | | | | | | | |
| Descripción: | Descuento del 35% en temporada media y 50% en temporada baja para grupos mayores de 25 personas | | | | | | | | | | | | |
| 3. Presupuesto | | | | | | | | | | | | | |
| Presupuesto de costos aproximado: | \$2.250,00 | | | | | | | | | | | | |
| Presupuestos de ingresos aproximado: | \$3.750,00 | | | | | | | | | | | | |
| 4. Cursos de acción | | | | | | | | | | | | | |
| Actividades | 20XX | | | | | | | | | | | | Responsables |
| | M 1 | M 2 | M 3 | M 4 | M 5 | M 6 | M 7 | M 8 | M 9 | M 10 | M 11 | M 12 | |
| DESCUENTO GRUPOS | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | Gerencia General |
| I. PLANIFICACIÓN | X | | | | | | | | | | | | |
| Determinación de temporada media y baja | x | | | | | | | | | | | | Gerencia General |
| II. Operación del proyecto | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | Administración |
| Aplicación de descuentos | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | | | |

- 1.5. Segmento de Mercado
- 1.6. Procesos Productivos
 - 1.6.1. Cadena de Valor de la Empresa
 - 1.6.2. Mapa de Procesos
 - 1.6.3. Descripción de los Procesos

2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

2.1. Análisis del Entorno

2.1.1. Análisis Externo

2.1.1.1. Macroambiente

- 2.1.1.1.1. Económicas
- 2.1.1.1.2. Tecnológicas
- 2.1.1.1.3. Fuerzas Sociales y Culturales
- 2.1.1.1.4. Fuerzas Políticas y Legales
- 2.1.1.1.5. Aspectos Demográficos
- 2.1.1.1.6. Aspectos Geográficos

2.1.1.2. Microambiente

2.1.1.2.1. Características del Mercado

- 2.1.1.2.1.1. Configuración del Mercado
- 2.1.1.2.1.2. Número de Establecimientos
- 2.1.1.2.1.3. Detalle de la Oferta
- 2.1.1.2.1.4. Personal Ocupado
- 2.1.1.2.1.5. Remuneraciones
- 2.1.1.2.1.6. Producción Total
- 2.1.1.2.1.7. Consumo Intermedio
- 2.1.1.2.1.8. Formación Bruta de Capital

2.1.1.2.2. Proveedores

2.1.1.2.3. Clientes

- 2.1.1.2.3.1. Perfil
- 2.1.1.2.3.2. Volumen de Ventas

2.1.2. Análisis Interno

- 2.1.2.1. Filosofía Corporativa
 - 2.1.2.2. Proceso Administrativo
 - 2.1.2.2.1. Implementación
 - 2.1.2.2.1.1. Recurso Humano
 - 2.1.2.2.1.2. Recurso Financiero
 - 2.1.2.2.1.3. Recurso Tecnológico
 - 2.1.2.2.1.4. Recurso de Materiales
 - 2.1.2.2.1.5. Infraestructura
 - 2.1.2.2.2. Dirección
 - 2.1.2.2.3. Control
 - 2.1.2.2.4. Coordinación
 - 2.1.2.2.5. Evaluación
 - 2.1.2.3. Gestión de Unidades Estratégicas de negocios
 - 2.1.2.3.1. Compras y Bodega
 - 2.1.2.3.2. Mantenimiento y Energía
- 2.1.3. Análisis de la competencia
 - 2.1.3.1. Competidores Actuales
 - 2.1.3.2. Competidores Potenciales
 - 2.1.3.3. Productos Sustitutos
- 2.1.4. Balance de Poder (Empresa - Proveedor)
 - 2.1.4.1. Concentración de Proveedores
 - 2.1.4.2. Condiciones de los Materiales
 - 2.1.4.3. Manejo de Precios
- 2.1.5. Poder de negociación (Empresa - Cliente)
 - 2.1.5.1. Volumen de Compra
 - 2.1.5.2. Preferencia en base a costos

3. ANÁLISIS MATRICIAL

- 3.1. Matrices de Resumen (1 - 4)
 - 3.1.1. Matriz 1 - Fortalezas
 - 3.1.2. Matriz 2 - Debilidades
 - 3.1.3. Matriz 3 - Oportunidades
 - 3.1.4. Matriz 4 - Amenazas

- 3.2. Diagrama de Afinidad
 - 3.2.1. Diagrama 1 - Fortalezas
 - 3.2.2. Diagrama 2 - Debilidades
 - 3.2.3. Diagrama 3 - Oportunidades
 - 3.2.4. Diagrama 4 - Amenazas
 - 3.3. Matrices de Ponderación de Impacto (5 - 8)
 - 3.3.1. Matriz 5 - Fortalezas
 - 3.3.2. Matriz 6 - Debilidades
 - 3.3.3. Matriz 7 - Oportunidades
 - 3.3.4. Matriz 8 - Amenazas
 - 3.4. Matrices de Acción (9 - 12)
 - 3.4.1. Matriz 9 - Área Ofensiva Estratégica
 - 3.4.2. Matriz 10 - Área de Defensa Estratégica
 - 3.4.3. Matriz 11 - Áreas de Respuesta Estratégica
 - 3.4.4. Matriz 12 - Áreas de Mejoramiento
 - 3.5. Matriz de Síntesis Estratégica
 - 3.6. Matriz de Validación
 - 3.6.1. Matriz BCG
-
- 4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
 - 4.1. La Definición del negocio
 - 4.2. Filosofía Corporativa
 - 4.3. Valores y Principios
 - 4.3.1. Valores
 - 4.3.2. Principios
 - 4.4. Visión y Misión
 - 4.4.1. Visión
 - 4.4.2. Misión
 - 4.5. Objetivos Corporativos
 - 5. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA Y ELEMENTOS DE CONTROL ESTRATÉGICO
 - 5.1. Perfil Estratégico

- 5.1.1. Determinación de las Estrategias Corporativas
- 5.1.2. Formación del Perfil Estratégico
- 5.2. Estrategia Corporativa
 - 5.2.1. Objetivos Estratégicos
 - 5.2.2. Programación Operativa de Proyectos
 - 5.2.2.1. Proyecto No. 1
 - 5.2.2.2. Proyecto No. 2, (n proyectos)
- 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
 - 6.1. Conclusiones
 - 6.2. Recomendaciones
- 7. ANEXOS

Bibliografía

- Acosta, A. (2009). La maldición de la abundancia: un riesgo para la democracia (Políticas Públicas). *Revista de Análisis Político*, 103-115.
- Casanova Villalba, C. I., Núñez Liberio, R. V., Navarrete Zambrano, C. M., & Proaño González, E. A. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas: Management and production costs: Balances and perspectives. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(1), 302-314. <https://doi.org/10.31876/rsc.v27i1.35315>
- Cevallos, C. (2014). Matriz General Electric. *Revista de Investigación Sigma*, 1(1).
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Profit.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2004). *América Latina y el Caribe rezagada en investigación y desarrollo*. Naciones Unidas.
- Enríquez, G. H., Páez, S. C., Vera, D. Z., Sánchez, M. J. H., & Villalba, C. I. C. (2021). Incidencia de las metodologías de enseñanza en las carreras de ciencias administrativas ofertadas por las universidades públicas del DMQ. *Visionario Digital*, 5(1), 6-25.
- Foro Económico Mundial. (s.f.). *¿Qué es la competitividad?* Recuperado el 02 de 09 de 2021, de <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

- Grant, R. (2004). *Dirección estratégica*. Thomson-Civitas.
- Grant, R. (2004). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson.
- Herrera-Enríquez, G., Casanova-Villalba, C., Herrera-Sánchez, M., Navarrete-Zambrano, C., & Ruiz-López, S. (2021). Estructura del sistema de información para el análisis multidimensional de la resiliencia socioecológica a través de Fuzzy AHP. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E39), 77-90.
- Herrera-Enríquez, G., Herrera-Sánchez, M., Casanova-Villalba, C., Puyol-Cortez, J., & Mendoza-Armijos, H. (2021). Manual para Elaboración del Plan de Titulación como Conclusión de Carrera
- Herrera-Sánchez, M. J., Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Enríquez, G., Preciado-Ortiz, F. L., & Bravo-Bravo, I. F. (2022). Estrategia y Ventaja Competitiva-Compilación y Análisis.
- Jarrin, M. C. (2016). Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG). *Revista Publicando*, 3(8), 266-294.
- Kenneth, A. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, Ill., Dow Jones-Irwin.
- Lefcovich, M. (2005). *Gestiopolis*. Obtenido de La curva de experiencia o aprendizaje y su importancia: [//www.gestiopolis.com/curva-experiencia-aprendizaje-importancia/](http://www.gestiopolis.com/curva-experiencia-aprendizaje-importancia/)
- Levitt, T. (1965). Explote el ciclo de vida del producto. *Escuela de Graduados en Administración de Empresas, Universidad de Harvard*, 43(1).

- Llauro, R. (2009). *Estrategia competitiva*.
- López, S. E. R., Villalba, C. I. C., Sánchez, M. J. H., & Zambrano, C. M. N. (2021). Modelo interno para el aseguramiento de la calidad educativa con enfoque MPVA en el marco de las unidades productivas de las Instituciones de Educación Superior (IES) en Ecuador. *ConcienciaDigital*, 4(1), 33-46.
- Mañez, R. (2021). *Matriz BCG: Qué es y para qué sirve [Ejemplos Prácticos]*. Recuperado el 09 de 09 de 2021, de <https://rubenmanez.com/matriz-bcg/>
- MatrizBCG.com. (2017). *MatrizBCG.com*. Recuperado el 09 de 09 de 2021, de <https://www.matrizbcg.com/>
- Mullins, J., Boyd, H., Walker, O., & Larreche, J. (2004). *Marketing Management*. McGraw-Hill.
- Nicholson, W. (1997). *Teoría microeconómica*. McGraw-Hill.
- Niesel. (2015). *Las innovaciones, tarea pendiente de las marcas*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/06/26/empresas/1435336096_868554.html
- Ohmae, K. (1983). *The Mind of the Strategist*. Penguin Books.
- Olmedo, F., Olmedo, F., & Plazaola, N. (2019). Cadena de valor. *Revista estrategia*, 1(19).
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva Técnica para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial Patria.
- Porter, M. (1998). *Estrategia Competitiva*. CECSA.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial Patria.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2da ed.). México: Patria.
- Rubio Domínguez, P. (2009). *¿Cómo llegar a ser un experto en Marketing?* Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Rumelt, R. (1984). *Toward a Strategic*. R. B. Lam. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Salazar, F. (2004). *Gestión estratégica de negocios*. Quito.
- Sánchez, M. J. H., Villalba, C. I. C., Alvarado, G. S. S., & Pether, P. V. P. Cultura tributaria mediante la capacitación contable a pequeñas y medianas empresas en Ecuador.
- Sánchez, M. J. H., Villalba, C. I. C., Armijos, H. E. M., Requelme, S. E. R., & Farías, J. J. C. (2021). El Crédito de Desarrollo Humano como estrategia de la Economía Popular y Solidaria para combatir la pobreza. *Visionario Digital*, 5(1), 52-69.
- Schumpeter, J. (1996). *Capitalismo, socialismo y democracia*. T.I, Ediciones.
- Treacy, F., & Wiersema, M. (1996). *La Disciplina De Los Líderes Del Mercado - No Trate De Ser El Mejor En Todo... Su Empresa Podría Fracasas*. Norma.

- Treacy, M., & Wiersema, F. (1997). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Basic Books.
- Trout, R., & Trout, J. (1993). *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*. McGRAW-HILL.
- Universidad Internacional de La Rioja. (2021). *UNIR*. Recuperado el 09 de 09 de 2021, de <https://www.unir.net/empresa/revista/matriz-bcg/>
- Villalba, C. I. C., Liberio, R. V. N., Zambrano, C. M. N., & González, E. A. P. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de ciencias sociales*, 27(1), 302-314.
- Villalba, C. I. C., Mercedes, N. Z. C., Sánchez, M. J. H., & López, S. E. R. (2020). Ventanilla única de comercio exterior y el impacto en las pymes exportadoras de cacao en el Santo Domingo de los Tsáchilas-Ecuador. *ConcienciaDigital*, 3(4.1), 73-85.
- Villalba, C. I. C., Sánchez, M. J. H., Zambrano, C. M. N., & López, S. E. R. (2021). Modelo de calidad para el mejoramiento de la eficiencia en las instituciones públicas del Ecuador. *Ciencia Digital*, 5(1), 15-29.
- Villalba, CIC, Sánchez, MJH, Soto-Soto, L., Gamarra-Moreno, J., Cervantes, LT, & Núñez, DT (2021). Gestión Contable para la Toma de Decisiones. *Revista de Psicología Positiva y Bienestar*, 5 (4), 74-86.
- Walker, O., Boyd, H., Mullins, J., & Larréché, J. (2004). *Marketing strategy a decision-focurse approach: compact disc*. McGraw Hill.



Ing. César Iván Casanova Villalba, MBA (<https://orcid.org/0000-0001-6486-1334>)

Afiliaciones: Universidad Técnica Luis Vargas Torres / Instituto Superior Tecnológico los Andes; E-mail: cesar.casanova.villalba@utelvt.edu.ec / cesari.casanova1@istla.edu.ec

Master en Administración de Empresas con mención en gerencia de la calidad y productividad (PUCE). Ingeniero en Finanzas y Auditoría CPA (UTE). Diplomado Internacional de NIIF - IFRS (Universidad Metropolitana y la UNACCE). Especialización en Finanzas Corporativas (UNAM). Investigador Acreditado y Categorizado por SENESCYT. Certificación por competencias Formación de formadores y Metodología ABP. La carrera profesional inicia en el área contable (2008-2009), Estadístico del MSP (2012-2013), en el área financiera de la ANT (2014-2017), en el área administrativa en la CNEL EP (2017-2018), Administrador Ferretería J&J (2019), Supervisión y Control en el INEC (2019). Experiencia profesional de docencia superior, en el Instituto Técnico Superior Shalom (2015-2017), Instituto Superior Tecnológico los Andes (2018-actualidad), en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas Sede Santo Domingo de Los Tsáchilas (2020- actualidad).

MBA. Maybelline Jaqueline Herrera Sánchez (<https://orcid.org/0000-0001-6840-3891>)

Afiliaciones: Universidad Técnica Luis Vargas Torres / Instituto Superior Tecnológico los Andes; E-mail: maybelline.herrera.sanchez@utelvt.edu.ec / maybellinej.herrera1@istla.edu.ec

Master en Administración de Empresas con mención en gerencia de la calidad y productividad (PUCE). Ingeniero en Finanzas y Auditoría CPA (UTE). Diplomado Internacional de NIIF - IFRS (Universidad Metropolitana y la UNACCE). Especialización en Finanzas Corporativas (UNAM). Investigador Acreditado y Categorizado por SENESCYT. Certificación por competencias Formación de formadores y Metodología ABP. La carrera profesional inicia en el área administrativa de la ANT de Santo Domingo (2012-2014), en presupuesto y planificación del Seguro Campesino del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS (2015-2017), en el área contable del GAD Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas (2017-2019), Coordinadora Administrativa Financiera del Consejo Cantonal para la Protección de Derechos (2019). Experiencia profesional de docencia superior, en el Instituto Técnico Superior Shalom (2015-2017), Instituto Superior Tecnológico los Andes (2018-actualidad), en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas Sede Santo Domingo de Los Tsáchilas (2020- actualidad).



Ph. D. Giovanni Herrera Enríquez (<https://orcid.org/0000-0002-2835-4586>)

Afiliación: Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE E-mail: gpherrera@espe.edu.ec

Doctor (Ph.D) en Economía y Empresas por la Universidad Santiago de Compostela – España, Master en Economía y Empresa (Facultad Latinoamericana de Estudios Sociales – FLACSO), Diplomado Superior en Diseño Curricular por Competencias (Escuela Politécnica del Ejército), Diplomado Superior en Gestión del Aprendizaje Universitario (Escuela Politécnica del Ejército), Ingeniero en Mercadotecnia (Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE), Ingeniero Comercial (Escuela Politécnica del Ejército). Investigador Acreditado y Categorizado por SENESCYT. Profesor Titular Principal de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, Coordinador de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas de la ESPE, Coordinador de la Maestría en Administración de Empresas con mención en Innovación de la ESPE, Coordinador del Grupo de Investigación en Economía Aplicada de la ESPE. Profesor invitado de posgrado de la Universidad Técnica de Ambato, UTE, PUCE. Varias publicaciones indexadas en Scopus, Latindex, Scielo y Web Of Science. Dentro de las funciones desempeñadas se encuentran: Director Ejecutivo de ESPE-CECAI (Centro de Transferencia Tecnológica), Director de Carrera en varias especialidades en la ESPE, Coordinador del Master en Mercadotecnia de la ESPE.

Mgs. Jorge Hernán Almeida Blacio (<https://orcid.org/0000-0002-6716-9113>)

Afiliación: Universidad Regional Autónoma de los Andes E-mail: us.jorgealmeida@uniandes.edu.ec

Licenciado e Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, CPA (Universidad Nacional de Loja, Diplomado Internacional en Contabilidad Gerencial y Auditoría Ambiental en la Universidad Vladimir Illich, Las Tunas – Cuba, Magister en Auditoría Integral (UTPL), actualmente cursando Doctorado en Ciencias Económicas mención Contabilidad en la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza – Argentina. Docente catedrático desde el año 2010 hasta la actualidad en UNIANDES, desempeñando el cargo de Coordinador de Vinculación con la Sociedad sede Santo Domingo, implementador del Núcleo de apoyo Contable y Fiscal (NAF), Contador General y/o Subdirector de Gestión Financiera(e.) en el Patronato Municipal de Inclusión Social del GAD Municipal de Santo Domingo desde el año 2012 hasta la actualidad, cuenta con artículos científicos publicados de alto impacto como Scopus ha participado en ponencias nacionales e internacionales.



Mgs. Félix Lenin Preciado Ortiz (<https://orcid.org/0000-0003-0143-0902>)

Afiliaciones: Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas; E-mail: felix.preciado.ortiz@utelvt.edu.ec

Master en Marketing Digital y Comercio Electrónico (Universidad de la Rioja). Licenciado en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional (UTE). Certificación por competencia en Formador de Formadores. La carrera profesional inicia en el área de comunicación de Alcaldía de Esmeraldas y la Alcaldía de Quinindé. Consultor de Marketing Digital desde el 2019. En la Actualidad es Docente en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas Sede Santo Domingo.

ISBN: 978-9942-33-529-6



compAs
Grupo de capacitación e investigación pedagógica

   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com