



Estrategia y Ventaja
Competitiva - Compilación y Análisis

Herrera-Sánchez Maybelline Jaqueline
Casanova-Villalba César Iván
Herrera-Enríquez Giovanni
Preciado-Ortiz Félix Lenin
Bravo-Bravo Idilia Fernanda

Estrategia y Ventaja Competitiva - Compilación y Análisis

Estrategia y Ventaja Competitiva - Compilación y Análisis

Herrera-Sánchez Maybelline Jaqueline
Casanova-Villalba César Iván
Herrera-Enríquez Giovanni
Preciado-Ortiz Félix Lenin
Bravo-Bravo Idilia Fernanda

Estrategia y Ventaja
Competitiva - Compilación y Análisis

©

Herrera-Sánchez Maybelline Jaqueline, Mgs.
Profesora de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres
Casanova-Villalba César Iván, Mgs.
Profesor de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres
Herrera-Enríquez Giovanni, Ph.D
Profesor titular principal de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE
Preciado-Ortiz Félix Lenin, Mgs.
Profesor de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres
Bravo-Bravo Idilia Fernanda
Profesor de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres

2022,
Publicado por acuerdo con los autores.
© 2021, Editorial Grupo Compás
Guayaquil-Ecuador

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.

ISBN: 978-9942-33-454-1

Cita.

Herrera-Sánchez. M., Casanova-Villalba C., Herrera-Enríquez G., Preciado-Ortiz F.,
Bravo-Bravo, I. (2022) Estrategia y Ventaja Competitiva - Compilación y Análisis. Editorial
Grupo Compás.

Índice

Presentación	8
Capítulo 1 Análisis de la Industria	9
1.1. Consideraciones Conceptuales.....	9
1.1.1. ¿Qué es estrategia?	9
1.1.2. El éxito de una estrategia	10
1.1.3. ¿Qué es competitividad?	12
1.1.4. Reflexiones sobre competitividad.....	13
1.2. El mercado y los nuevos escenarios competitivos.....	14
1.2.1. Fundamentos de la estrategia competitiva	14
1.2.2. El mercado	16
1.2.3. Nuevas transformaciones competitivas	16
1.2.3.1. La transformación de la energía	16
1.2.3.2. La transformación de la materia	17
1.2.3.3. La transformación del tiempo	18
1.2.3.4. La transformación del espacio.....	19
1.2.4. Del encierro a la apertura	21
1.2.4.1. Nuevo escenario competitivo	21
1.2.4.2. Nuevos valores buscados por la demanda.....	22
1.2.4.3. Nuevas exigencias a la gestión empresarial	23
1.2.4.4. Nuevas actitudes de empresarios y ejecutivos	24
1.2.5. Nuevas estructuras de mercado.....	25
1.2.5.1. Mercado Perfecto.....	25
1.2.5.2. Monopolio	25
1.2.5.3. Oligopolio	26
1.2.6. Evaluación del escenario competitivo	27

1.3. El análisis estructural de las industrias.....	29
1.3.1. ¿En qué consiste la formulación de una estrategia competitiva?	29
1.3.2. Estrategia de corporativa y de negocio.....	31
1.3.3. Formulación de una estrategia competitiva o fuerzas competitivas.....	33
1.3.3.1. Potenciales Competidores – Amenazas de los nuevos Competidores	34
1.3.3.1.1. Las economías de escala.	34
1.3.3.1.2. Diferenciación del producto.....	35
1.3.3.1.3. Necesidades de capital	36
1.3.3.1.4. Costos cambiantes.....	36
1.3.3.1.5. Acceso a los canales de distribución	36
1.3.3.1.6. Desventajas en costo independientes de las economías de escala	36
1.3.3.1.7. Política gubernamental	36
1.3.3.2. Rivalidad entre los competidores existentes.....	37
1.3.3.2.1. Gran número de competidores o igualmente equilibrados	37
1.3.3.2.2. Falta de diferenciación o costos cambiantes	38
1.3.3.2.3. Fuertes barreras de salida.....	38
1.3.3.2.4. Las Barreras (de Salida y de Ingreso) y la Rentabilidad	39
1.3.3.3. Amenaza de productos y servicios sustitutos	40
1.3.3.4. Poder negociador de los clientes	41
1.3.3.5. Poder negociador de los proveedores.....	42
1.3.4. Estrategias competitivas genéricas.....	44
1.3.4.1. Liderazgo en costos	48
1.3.4.2. Diferenciación	51
1.3.4.3. Enfoque o alta segmentación.....	54

Capítulo 2 ¿Como analizar la competencia?	57
2.1. La competencia	57
2.2. Componentes del análisis de la competencia	58
2.2.1. Análisis de metas futuras.....	58
2.2.2. Suposiciones	60
2.2.3. Estrategia Actual	63
2.2.4. Capacidades	63
2.3. Integración de los cuatro componentes	68
2.3.1. Acciones ofensivas	68
2.3.2. Acciones defensivas	69
2.4. Métodos de portafolio para el análisis de la competencia.....	70
2.4.1. Matriz BCG (Boston Consulting Group)	70
2.4.1.1. Metodología.....	73
2.4.1.2. Estrategias típicas por segmentos de la matriz BCG	75
2.4.1.3. Análisis estático de la matriz BCG.....	77
2.4.2. Matriz General Electric (GE) o McKinsey.....	78
2.4.2.1. Metodología	80
2.4.3. Análisis de mercado a través de ciclo de vida	85
2.4.3.1. El ciclo de vida consta de etapas.....	88
2.4.3.2. Estrategias basadas en ciclo de vida	89
2.4.3.2.1. Estrategias para la fase de introducción	89
2.4.3.2.2. Estrategias para la fase de crecimiento.....	91
2.4.3.2.3. Estrategias para la fase de madurez.....	94
2.4.3.2.4. Estrategias para la fase de declive.....	95
2.5. Señales De Mercado	96
2.5.1. Anuncios previos de acciones	98

2.5.2. Anuncios de resultados o acciones después del hecho	99
2.5.3. Discusiones públicas de la industria por parte de los competidores	100
2.5.4. Discusiones y explicaciones de los competidores sobre sus acciones	100
2.5.5. Tácticas del competidor en relación a lo que podría haber hecho	101
2.5.6. Manera en que los cambios estratégicos se implementan al inicio.....	101
2.5.7. Desviación respecto a las metas del pasado.....	101
2.5.8. Desviación respecto a las normas de la industria.	101
2.5.9. Acción evasiva.....	102
2.5.10. Marca de lucha.....	103
2.5.11. Demandas privadas antimonopolio.....	103
2.5.12. Uso de la historia para identificar señales.....	104
Capítulo 3 Estrategia Competitiva	106
3.1. Estrategia dirigida a clientes y proveedores.....	106
3.1.1. Posición estructural.....	108
3.1.2. Estrategia de compra	111
3.2. Evolución del sector industrial.....	112
3.3. La estrategia competitiva en las industrias fragmentadas.....	119
3.3.1. ¿Cómo superar la fragmentación?.....	123
3.3.2. Pasos para formular una estrategia competitiva en las industrias fragmentadas.....	124
3.4. La estrategia competitiva en las industrias emergentes	126
3.4.1. Ambiente estructural	127
3.4.2. Barreras iniciales contra la movilidad	128

3.4.3. Problemas que limitan el desarrollo de una industria	129
3.4.4. Mercados tempranos y tardíos.....	130
3.4.4.1. Opciones estratégicas	130
3.4.4.1.1. Tiempo de entrada	132
3.4.4.1.2. Riesgos de una entrada temprana.....	132
3.4.5. Enfrentamiento con los consumidores	133
3.4.6. Método de pronóstico.....	133

Presentación

Las estrategias competitivas son una parte fundamental en el buen desempeño de una empresa, ya que los mercados son cada vez más competitivos y exigentes.

De vez en cuando surgen nuevas ideas o nuevos conceptos en el campo de la administración y las estrategias competitivas no escapan a estos cambios.

Las empresas en todo el mundo han encontrado que la velocidad a la que la competencia crece y la que el mundo cambia es cada vez mayor, al concienciarse esta situación les permitirá embarcarse en programas e iniciativas que les produzcan resultados y mejoramiento, y las estrategias competitivas son parte de este enfoque que están adoptando las empresas para poder sobrevivir a los cambios que se producen su medio.

Las estrategias competitivas pueden tomarse como un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la estrategia general de la empresa, es decir, relaciona a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de las sorpresas, esto es así, porque la competencia está en el centro del éxito o del fracaso de la empresa. Entonces, podemos decir que la competencia determina las características de las actividades de una empresa y que la implementación o no de una estrategia competitiva puede determinar el nivel de competitividad y desempeño en el mercado. La implementación de una estrategia competitiva debe contar con el apoyo de los dueños de la empresa y la disponibilidad del personal para ejecutar los planes que la misma incluye con el fin de lograr los objetivos que persigue la empresa.

En el presente libro se analizarán las diferentes estrategias competitivas que pueden adoptar las empresas para hacerles frente a la competencia y permanecer en el mercado.

Capítulo 1

Análisis de la Industria

1.1. Consideraciones Conceptuales

1.1.1. ¿Qué es estrategia?

En la actualidad, toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza; basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental, como lo es la estrategia.

Estrategia para la guerra, para el deporte y, por supuesto, estrategia para la empresa en lo que se refiere a planificación, organización, gestión de sus recursos humanos, marketing, entre otros.

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.

Es por esto que la cúpula de la empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo que debe definir claramente lo que quiere conseguir, la forma en la que va a conseguir los objetivos fijados y un posterior sistema de control. Es lo que se denomina Formulación e Implantación de la estrategia, los cuales no se quedan sólo en el estudio previo, sino que en la práctica se desarrollan al mismo tiempo.

Con la formulación de la estrategia, la dirección de la empresa define los objetivos que pretende alcanzar. Para ello parte de un análisis de su propia empresa, así como del entorno que la rodea. Con la puesta en práctica del análisis anterior la empresa busca ser competitiva en el mercado y pretende lograr una ventaja competitiva que le permita obtener beneficios superiores a la competencia.

Dentro de las variadas definiciones de estrategia tenemos:

- La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos. (Chandler, A. D, 1962)
- La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es lo que va a ser. (Kenneth, 1971)
- La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente. (Ohmae, 1983)

1.1.2. El éxito de una estrategia

El equipo directivo que diseña una determinada estrategia, lo hace porque de esta manera considera que logrará los fines que se propone para la supervivencia de la empresa. La empresa debe saber responder claramente a las siguientes preguntas: ¿qué objetivos perseguimos? y ¿qué acciones hemos de desarrollar para el logro de tales fines?

En el campo de la Dirección Estratégica se consideran unas condiciones claves para el logro del éxito de la estrategia:

Figura 1
Elementos para una estrategia exitosa



Elaborado por: Los autores

Fuente: (Grant, 2004)

a) Objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo.

Los objetivos marcados han de tener estas características, entendiendo la coherencia como las posibilidades reales de la empresa para conseguirlos. El hecho de que sean a largo plazo lo relacionamos con la difícil vuelta atrás que tienen las decisiones estratégicas que se toman.

b) Conocimiento profundo del entorno competitivo.

La empresa debe conocer las reglas del juego a la perfección, lo que le facilitará ventajas competitivas en caso de ser dinámica y saber mover a tiempo sus piezas.

c) Valoración objetiva de los recursos.

La empresa, persona u organización cualquiera que aplique estos principios, debe considerar la autocrítica para

competir. Ella misma es quien mejor se conoce. Una vez que conoce sus fortalezas y debilidades, tratará de cubrir estas para ensalzar las primeras.

d) Implantación efectiva.

Una vez que hemos formulado la estrategia con los anteriores conceptos, se debe implantar con éxito para competir en un entorno tan dinámico como el habitual.

1.1.3. ¿Qué es competitividad?

- “La habilidad de un país para alcanzar tasas sostenidas de crecimiento en el PIB per cápita” (Foro Económico Mundial, s.f.)
- “Competitividad industrial es la habilidad de una compañía o industria de enfrentar los retos planteados por sus competidores industriales”. Departamento de Energía de los Estados Unidos
- “La capacidad de un país para producir bienes y servicios con elevados estándares de calidad en forma eficiente, y como consecuencia lograr altos niveles de productividad e ingreso”. (Porter, 1991)
- La competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales. La competitividad es sobre productividad y eficiencia. No esperar que alguien... el gobierno... nos haga el trabajo. (Porter, 1991)
- Habilidad del empresario para diseñar, producir y mercadear bienes y servicios, cuyas calidades y precios conforman un paquete más atractivo que el de los competidores. Informe Mundial sobre la Competitividad.

1.1.4. Reflexiones sobre competitividad

En Latinoamérica los mercados se están haciendo día a día más competitivos. Mercados de una economía abierta que obligan a las empresas a profesionalizarse y perfeccionarse para sobrevivir y crecer. Mercados que exigen empresas capaces de diseñar mecanismos permanentes para auto superarse porque sin crecer no se podrá sobrevivir.

Durante años los ecuatorianos han convivido con mercados casi o totalmente monopólicos, en los que predominaban productos de mala calidad, altísimo precio, escaso desarrollo tecnológico y/o estético y baja capacidad competitiva a nivel mundial. Paradójicamente, incluso empresas que actuaban en mercados tradicionalmente hipercompetitivos, como los de las bebidas gaseosas o los cigarrillos, debían estar más preocupadas por los impuestos, los controles de precios o las cargas financieras, que por la natural voracidad de ganar un punto más de penetración en el mercado.

Pero esta situación se está modificando aceleradamente. ¿Usted hubiera pensado muy pocos años atrás que tendríamos libertad de precios o que no habría retenciones a la exportación ni altos aranceles a la importación? ¿Usted hubiera imaginado que en mercados minoristas se exhiban "cartelitos" con los precios de los productos? ¿Usted hubiera concebido que compitieran en publicidad las instituciones educativas?

Sin embargo, quizás lo más importante sean los dramáticos cambios en el manejo de los negocios que esas transformaciones traen aparejadas: manejar una empresa ya dejó de ser una cuestión macroeconómica dependiente de las decisiones de un ministro, para transformarse en un problema esencialmente microeconómico que depende de las propias decisiones empresarias.

La Estrategia Competitiva de Marketing pone el acento en el "afuera", en los mercados, porque es allí donde nacen los negocios que le darán vida a las chimeneas de las fábricas,

a las memorias de los centros de cómputos y a las líneas punto a punto de las gerencias financieras. Por supuesto, esta nueva realidad no es sencilla y su lógica (incierto, social, dinámica e inestructurada), convierte al management en la más difícil de todas las profesiones.ç

1.2. El mercado y los nuevos escenarios competitivos

1.2.1. Fundamentos de la estrategia competitiva

Más allá de sus aspectos instrumentales para la generación de estrategias, la materia y el texto fundamentan el rol del mercado, la competencia y la innovación como sustento de la dinámica económica y social. La competencia entre oferta y demanda provoca incesantes estados de desequilibrio que generan movimientos a partir de la diferenciación. Algunas sustituciones de productos y el desarrollo de su ciclo de vida provocaron los cambios más decisivos de toda la economía mundial:

- Ferrocarriles, siderurgia, cosechadoras e industria eléctrica, durante el siglo XIX.
- Productos químicos, automotrices, transportes aéreos y cinematografía, durante el XX.
- Tecnología y diseño, para el siglo XXI

Para algunos, los negocios y la competencia constituyen la transformación clave de nuestra civilización. Francia y Alemania compiten dentro de la Comunidad Europea como Bismarck y De Gaulle en 1870 o 1939. Estados Unidos y Japón se enfrentan en los mercados mundiales como antes en los mares del pacífico. Valijas y calculadoras reemplazan hoy a cascos y misiles.

Mientras en las economías competitivas los mejores ganan y los peores pierden, en las economías no competitivas (¿incompetentes?) todos se protegen negando diferencias entre éxitos y fracasos, olvidando que la competitividad es

un factor esencial del desarrollo. Si no existieran los leones, los ciervos no serían tan despiertos o sobrevivirían languideciendo como en los zoológicos.

La permanente búsqueda de ventajas competitivas genera en cada negocio, y en todo el universo económico, un efecto mariposa similar al que Ilya Prigogine describe cuando señala que el desequilibrio ambiental provocado por el aletear de una mariposa en Pekín puede disparar una cadena de impactos en tantos "escenarios" distintos que concluya inevitablemente con un tornado en California o como se dice en nuestro país cuando Estados Unidos estornuda, Ecuador puede sufrir una pulmonía.

En este trabajo no se pretende agotar una realidad tan compleja y dinámica como la de los negocios; de hecho, ninguna asignatura podría hacerlo. Fuera de estas páginas han quedado aspectos cruciales de la dinámica empresaria, como la política de distribución o el manejo de la cultura corporativa. Sin embargo, nuestro texto avanza decisivamente en la comprensión de cómo se hacen los negocios y cómo se compete en los mercados competitivos.

Es por eso que nos propusimos desarrollar una asignatura no para que sirviera para llenar mentes con datos y etiquetas, sino para presentar métodos de análisis que permitan al lector armar sus propias soluciones. La estrategia competitiva de cada negocio es necesariamente singular. De ahí que se presenta modelos abiertos en lugar de recetas de funcionamientos aparentemente automáticos, pero que en realidad son inaplicables a casos concretos.

En este sentido este manual nos servirá de marco conceptual para comprender fenómenos con los que ya estamos conviviendo, en un panorama que abarca desde la irrupción tecnológica en productos masivos (alimentos congelados) hasta la masificación de productos tecnológicos (computadores personales); o desde la venta de más "aire libre", como en Punta Carrasco y Costa Salguero, hasta el "reciclaje de espacios", como en Galerías Pacífico o en Paseo del Pilar.

Es que hacer negocios en la década implica adquirir la suficiente apertura mental como para quebrar la mayoría de los modelos rígidos a los que quizás muchos estábamos acostumbrados.

1.2.2. El mercado

Si bien en la economía industrial tanto empresarios como gerentes percibían el tiempo, el espacio y la materia como restricciones, en la nueva y quizás menos visible economía pareciera que deberán imaginarlos como recursos a explotar. Del mismo modo, en la nueva economía el negocio sólo existe si es definido desde la óptica de los deseos del consumidor y no desde la oferta como en la sociedad industrial.

1.2.3. Nuevas transformaciones competitivas

Los nuevos escenarios competitivos, encierran varias transformaciones:

- La transformación de la energía
- La transformación de la materia
- La transformación del tiempo
- La transformación del espacio

1.2.3.1. La transformación de la energía

Algunos autores consideran que la crisis de las economías centralizadas no resulta tanto de contradicciones teóricas del sistema como del impulso al cambio generado por el conocimiento: principal nueva materia prima básica, que no se gasta con el uso (como el carbón o el petróleo) sino que, contrariamente, se multiplica con él.

Otros señalan que el cambio es el resultado de la energía económica que ha pasado de una concepción grupal a otra individual. En efecto, mientras hace unos años se discutía

la rapidez del avance social (abolición de la propiedad) y "empresa" era una mala palabra.

Otros, finalmente, piensan que la disociación entre productos físicos y movimientos financieros transformó definitivamente la mecánica de los negocios. Mientras en la economía preindustrial las transacciones se hacían con metales preciosos y en la industrial con papel moneda, en la economía postindustrial se realizan mediante tarjetas de crédito, tickets para comidas o transferencia electrónica de fondos.

Esto ha hecho que otros señalaran, desde la visión keynesiana, que los productos físicos pasaron a depender de papeles como la oferta monetaria y el crédito, que son los factores que determinan en última instancia la producción, la demanda y el empleo.

1.2.3.2. La transformación de la materia

Algunos autores han señalado que la materia del producto físico se desconectó del proceso industrial y que la cantidad de materiales por unidad no ha caído porque la producción sea menor, sino porque las materias primas incluidas en una olla, por ejemplo, representan el 60% del producto, en un auto el 40% y en un chip semiconductor el 3%. Hoy, por ejemplo, asistimos a la destrucción misma de la materia en los envases "one way" (no retornables): los carritos en los supermercados sólo se cargan "de ida" (la vuelta viene vacía) por la avasallante revolución del packaging (desde mayonesas en sachet hasta vinos de mesa en tetrapack).

Al mismo tiempo, otros autores advierten que el propio concepto de material de la propiedad también se ha ido alterando. De la tierra pasó a las acciones y de éstas a las marcas: las acciones de Ford, IBM o NEC ya no valen por los edificios o líneas de montaje que representan sino por la fuerza de sus marcas en la mente de los clientes.

El auge de los servicios también modifica la materia económica, ya que se trata de entes inmateriales hasta que

entran en uso. Sin embargo, la diferencia entre servicios materiales e inmateriales es a veces imperceptible: ¿dónde está la intangibilidad del servicio de un banco lleno de empleados, computadoras y cajas de seguridad, y dónde la tangibilidad del diseño que caracteriza el estilo Benetton, Addidas o Armani?

La mayor proporción de servicios (respecto de productos) y de intangibles (respecto de tangibles) es el correlato directo del paso de una "economía de la necesidad" a una "economía del deseo". La economía de la materia y los productos físicos, gobernada por los ingenieros de planta, deja paso a la economía de los servicios y los productos imaginarios.

1.2.3.3. La transformación del tiempo

Si hasta hace poco el tiempo era concebido como un gran continente absoluto, hoy lo vemos como una dimensión más de las cosas. Cada objeto conlleva un tiempo diferente que lo hace distinto de los demás. La transformación del tiempo asociado a cada objeto dice mucho sobre cómo cambian nuestros deseos y nuestra visión del mundo.

Nadie puede pensar en productos físicos que durarán "toda la vida", cuando se producen, venden y consumen millones de unidades en lapsos cada vez más cortos: máquinas de afeitar y cámaras fotográficas descartables, por ejemplo, duran un solo consumo.

Asimismo, ¿quién hubiera imaginado el desarrollo del "tiempo compartido" en inmuebles, oficinas comerciales y casas rodante; o la búsqueda de más y más "tiempo libre" comprando por ejemplo una vez por mes en el supermercado en lugar de hacerlo todos los días en las tiendas?

Mientras en la economía industrial la clave era time is money (el recurso es el dinero y el tiempo la forma de no desaprovecharlo), hoy la clave es money is time (el tiempo es estratégico y el dinero la forma de medirlo). El modelo

taylorista "de 9 a 17" basado en la lógica del fabricante se transforma desde la perspectiva del consumidor: los clientes tienen sus propios tiempos.

- Citibank extendió sus horarios hasta cajeros automáticos haciendo realidad el concepto "siempre: en cualquier momento del día... y de la noche".
- Coca-Cola debate acerca de montar despensas hogareñas en las puertas de las heladeras
- Las empresas de fotografía acelerado el revelado dejándolo en manos del consumidor (impresoras caseras para papel fotográfico).

Parodiando esta nueva realidad, es una realidad en la que se consigue un pedido de Pizza Hut, Che Farina, Hornero u otras, mucho antes que su llamada de urgencia a los bomberos y a la policía.

Por otra parte, es importante destacar que una ilusión de contemporaneidad nos hace creer que todos compartimos el mismo tiempo, pero entre los millones de personas que componen una gran ciudad se encuentran usuarios que por estilo de vida participan de hábitos del año 2.000 y consumidores que mantienen conductas ligadas al medioevo.

Muchos segmentos femeninos aún rechazan consumos modernos, como postres preelaborados, o son incapaces de reconocer diferencias evidentes entre marcas y modelos de automóviles. Paradójicamente, desde el punto de vista de los escenarios del mercado, quizás sólo un segmento minoritario realmente vive en esta nueva concepción del tiempo.

1.2.3.4. La transformación del espacio

Para algunos el espacio competitivo es pequeño y mental. Consiste en el "share of mind" que define la batalla por un

pequeño lugar en la cabeza del cliente a través del posicionamiento. Una posición que varía con cada maniobra porque, como en un gigantesco tablero de ajedrez, las piezas cambian jugada tras jugada. Pero el valor competitivo de cada pieza no sólo se define por lo que es, sino por el espacio que ocupa: el peón que está jaqueando al rey "vale más" que los restantes y también que el alfil, el caballo o la torre.

Hasta el lenguaje de los negocios caracteriza ese recorte de espacios y hoy son comunes palabras que hace pocos años ni existían: "minilaboratorios" y "minifábricas", "boutique industrial" y "boutique agrícola", "depósito dentro de depósito" y "fábrica dentro de fábrica".

Para otros, en cambio, el espacio competitivo es inmenso y global. Viajes y comunicaciones satelitales posibilitan consumos estandarizados (Mc Donald's, Revlon o las películas de Hollywood) y economías de escala en producción, distribución y marketing explican el éxito japonés en automóviles, motos o equipos Wi-Fi aunque deban adaptarse a pequeñas diferencias locales (en Japón los autos tienen volante a la derecha pero se exportan con volante a la izquierda, por ejemplo).

Esta visión mundial revela la inconsistencia de un mundo que avanza en direcciones opuestas: globalización y micro-segmentación. Para algunos, ambas direcciones no son excluyentes ya que globalización no significa negar la segmentación, sino que revela la expresión de cada segmento respetando un deseo similar: las mejores cosas a los más bajos precios, aún dentro de las categorías más caras de productos.

No obstante, a nuestro juicio existe una segunda paradoja que se contrapone a la visión de Levitt: la globalización no es globalmente válida, sino que requiere una previa segmentación; es mucho más fácil de lograrla, por ejemplo, en cajeros electrónicos que, en alimentos, pues algunos segmentos se igualan a escala mundial y otros no. Si bien el consumo de leche se vincula con lo "maternal" y las tarjetas

de crédito con la "practicidad", no es imaginable un mercado norteamericano consumiendo un asado o identificándose con el "chulla quiteño".

Desde una perspectiva estratégica no existe oposición sino complementación entre segmentación y globalización. Lo contrario sería creer que el éxito japonés vendiéndonos productos electrónicos innovadores, de alta calidad, bajo precio y perfectamente adaptables a nuestros gustos, se podría trasladar a otros campos, por ejemplo, al consumo de arroz con palitos.

1.2.4. Del encierro a la apertura

En función de lo señalado, resulta ya observable el inicio de profundas transformaciones que afectan directamente el escenario competitivo y los valores requeridos por el mercado, lo que se traduce en nuevas exigencias para las empresas y la necesidad de nuevas actitudes en cada empresario. A continuación, exponemos algunas de las más relevantes:

1.2.4.1. Nuevo escenario competitivo

La apertura económica al mundo y la presencia de nuevos oferentes determinan:

- Aumento exponencial de la presión competitiva
- Mayor fragmentación del mercado por aumento de opciones sustitutivas
- Aumento de la innovación en tecnología, nuevos productos, sistemas comerciales, servicios.
- Ciclos de vida más cortos en productos y marcas.
- Mayor rapidez en el acostumbramiento de los clientes y, por ende, menor eficacia de la innovación.
- Mayor exigencia de calidad a nivel internacional.

- Mayor probabilidad de fracaso y, consecuentemente, mayor necesidad de profesionalismo.
- Mayor peso de los sistemas y canales comerciales.
- Mayor rapidez en la reducción de márgenes y, en consecuencia, mayor relevancia del factor posicionamiento.
- Menor tiempo para el desarrollo de estrategias y para consolidar los posicionamientos antes de ser atacados.

1.2.4.2. Nuevos valores buscados por la demanda

- Comparabilidad internacional
- Tecnología
- Naturalidad
- Gratificación
- Garantía
- Servicio preventa (asesoramiento/prueba)
- Cercanía (por ejemplo, software)
- Cuidado del ecosistema
- Packaging (estética, funcionalidad)
- Reducción de costos y precios
- Servicio de posventa
- Comunicación desde la empresa (identidad corporativa)
- Valor percibido.

1.2.4.3. Nuevas exigencias a la gestión empresarial

Como una consecuencia directa de la transformación de los mercados antes señalada, podemos definir que la competitividad empresarial se verá afectada por los siguientes factores:

- Necesidad creciente de productos con mayor valor agregado.
- Mayor aprovechamiento y defensa de las diferencias competitivas.
- Seguimiento de la diferencia competitiva a través de la Cadena de Valor para que llegue al mercado y se convierta en Ventaja Competitiva.
- Mayor autoexigencia de Calidad Total, es decir, optimización de cada eslabón de la Cadena de Valor y de cada interrelación.
- Mayor énfasis en el pensamiento estratégico y, sobre todo, en la función de planeamiento.
- Mejor conocimiento de la relación imagen-precio (elasticidad de la demanda al valor)
- Mayor énfasis en el servicio al cliente (cadena de distribución).
- Mayor énfasis en el servicio al consumidor (demanda final)
- Conocimiento detallado y actualizado de las fortalezas y debilidades propias y de la competencia.
- Mayor necesidad de alianzas estratégicas.
- Construcción y definición explícita de la estrategia de negocios: portafolio de productos

portafolio de marcas política de abastecimiento
política de distribución política de comunicación
política de precios

1.2.4.4. Nuevas actitudes de empresarios y ejecutivos

De lo anterior surge el concepto de "ajuste" y "reajuste" empresario como actividad permanente e ineludible para competir en el nuevo escenario. En tal sentido, podrían enumerarse algunas de las nuevas obligaciones y responsabilidades de cada empresario:

- Flexibilidad mental para la readaptación continua.
- Capacidad para promover la rapidez de reacción y respuesta organizacional a los cambios que se producen en cada mercado o en el escenario mundial.
- Capacitación y entrenamiento "permanentes".
- Manejo de información total y no sólo de los volúmenes de venta.
- Manejo integral de todos los factores relevantes del negocio, esto es, de la cadena de valor completa.
- Preocupación por localizar o crear canales de contacto más directo con el mercado comprador.
- Preocupación por liderar en la imaginación del consumidor.
- Involucramiento en la definición y en el control de toda la estrategia de negocios y no sólo en el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad.
- Preocupación por el value for money ante el mercado y no sólo por el precio.

- Mayor descentralización personal y apertura en la conducción (asociaciones, empresas conjuntas, joint-ventures)
- Voluntad de superación y liderazgo: adueñándose de la iniciativa abriendo rumbos y nuevas perspectivas constituyéndose en guía y modelo pasando de una actitud defensiva a otra ofensiva.

1.2.5. Nuevas estructuras de mercado

A todo científico le gusta la taxonomía, es decir, agrupar y nombrar distintos objetos: los botánicos clasifican plantas, los zoólogos animales, los psicólogos personas y los estrategas las relaciones producto-mercado.

1.2.5.1. Mercado Perfecto

Uno de los casos más estudiados es el mercado perfectamente competitivo (por ejemplo, los kioscos). Se trata de un mercado en el que hay muchos vendedores del mismo producto, todos los compradores conocen los precios y en el que los nuevos competidores no tienen barrera para ingresar.

Una característica de estos negocios es que todos los vendedores deben cobrar los mismos precios (nadie pagaría más por un producto igual) y que ninguna empresa puede obtener demasiada rentabilidad (al no haber barreras siempre ingresa algún competidor más).

1.2.5.2. Monopolio

Otro caso muy estudiado —polo opuesto del anterior— es el mercado monopólico: una sola empresa controla el negocio por las barreras tecnológicas y/o económicas que impiden el ingreso de nuevos competidores. Y como las barreras al ingreso son altas, las ganancias también lo son.

1.2.5.3. Oligopolio

Entre ambos extremos (competencia o monopolio) se ubica el oligopolio ("competencia" de pocos o "monopolio" de muchos) como en los productos químicos o siderúrgicos. Pero —quizás por, sobre todo— se ubican los mercados de competencia imperfecta o monopólica.

¿Puede existir algo así como la competencia monopólica? Aunque parezca un contrasentido, sí se trata de negocios que se caracterizan porque si bien hay muchas empresas y no hay barreras al ingreso, los productos son diferenciados (como en el caso de autos, desodorantes o cigarrillos).

Más allá de que los productos sean muy parecidos, las marcas como Christian Dior en ropa para adultos o como Bubble Gummers en calzado infantil, "hacen la diferencia" monopolizando la mente del cliente.

Podemos comprender y graficar estas clásicas estructuras de negocios a partir de dos variables fundamentales que las determinan: el número y el poder de los competidores y la diferenciación alcanzada por cada producto.

La competencia imperfecta se basa en que, si bien existen muchas y poderosas empresas rivales, cada marca monopoliza un segmento del mercado, en el que levanta fuertes barreras al ingreso, y obtiene los mejores precios y la mejor rentabilidad.

Ése es el mejor negocio. En el mundo económico real nadie compite por competir (a menos que tuviera una infancia desdichada) sino que compite para ganar, es decir, por monopolizar la mente de un segmento específico de clientes.

Pero esto no debe preocuparnos: la eficiencia económica global nace de esa durísima competencia entre muchos que quieren ser totalmente monopólicos. En otras palabras, no habría casinos ni loterías si no fuera porque cada apostador

individual forma el pozo común, mientras pretende llevarse todo el premio para él solo.

Por esta razón concentraremos nuestro análisis en los negocios de competencia imperfecta o monopólica, en los que cada empresa se esfuerza por diferenciarse y sacar ventajas con respecto a los demás. Se trata de los llamados mercados "marcarios" de la nueva economía, en los que cada competidor busca innovadoras formas de manejar el tiempo, el espacio y la materia; mercados en los que hay cada vez más microsegmentación y también cada vez mayor globalización.

Por oposición, nos ocuparemos mucho menos de los negocios monopólicos: como la sal que no necesita una gran estrategia para "vendernos" sal yodada.

Tampoco nos ocuparemos mucho de los mercados perfectamente competitivos: si nuestra cuadra se superpobló de tiendas o mini-despensas podemos emplear una amplia gama de herramientas competitivas, pero mejor cambiemos de cuadra y tratemos de ser un poco más "monopólicos".

1.2.6. Evaluación del escenario competitivo

Vamos a concluir el tratamiento de este capítulo con la presentación de dos cuadros.

- En el primero, mediante el estudio de las coordenadas factor y fechas analizamos la evolución y las características de las transformaciones desde principios de siglo hasta el presente.
- En el segundo, sintetizamos los rasgos sobresalientes del proceso de comercialización en las últimas cuatro décadas:

Tabla 1
Síntesis de la transformación del escenario

Factores	Año	Año	Año	Año	Año
Claves	1930	1950	1970	1990	2020
Dimensión del mercado	Nacional		Regional		Mundial
Claves del éxito	Económicas	Sociales	Tecnológicas	Psicosociológica	Neurológicas
Velocidad del cambio	Más lenta que la respuesta	Lenta	Prácticamente igual que la respuesta	Rápida	Más rápida que la respuesta
Naturaleza del escenario	Repetitivo	Pronosticable	Semi previsible	Sorpresiva	Más que sorpresiva

Elaborado por: Los autores

Fuente: (Grant, 2004)

Tabla 2

Transformación de la comercialización en respuesta a escenarios competitivos

Década de los 60: “Ventas”	Actualidad: Marketing de las Experiencias
Distribución y Ventas	Experiencias
	Pricing
“Ventajas Diferenciales A Través De La Logística”	Impulsión
	Logística
	Procesos

	Merchandising “Ventajas Diferenciales A Través De Las Marcas”
Década del 70: Comercialización	Década de los 90: Marketing Competitivo
Publicidad	Producto
Distribución	Precio
Ventas	Publicidad
“Ventajas Diferenciales A Través De La Comunicación”	Promoción
	Distribución
	“Ventajas Diferenciales A Través De Los Productos Y Los Servicios”

Elaborado por: Los autores

1.3. El análisis estructural de las industrias

1.3.1. ¿En qué consiste la formulación de una estrategia competitiva?

Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

Esquematzaremos el contexto en el cual se Formula la Estrategia Competitiva:

Figura 2
Formula la Estrategia Competitiva



Elaborado por: Los autores, **Fuente:** Porter (2003)

El proceso para la formulación de una estrategia competitiva es el siguiente:

- a) ¿En qué Sector del Mercado se encuentra posicionada actualmente la competencia?
 1. Identificación: ¿Cuál es la estrategia actual implícita o explícita?
 2. Suposiciones implícitas: ¿Qué suposiciones respecto a la posición relativa de la empresa, fuerzas y debilidades, competidores y tendencia del sector industrial deben hacerse para que tenga sentido la estrategia actual?
- b) ¿Qué está sucediendo en el entorno?

1. Análisis de la industria: ¿Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo y las oportunidades y amenazas de importancia en el sector?
2. Análisis del competidor: ¿Cuáles son las capacidades y limitaciones de la competencia existentes y potenciales, y sus acciones futuras probables?
3. Análisis Social: ¿Qué factores gubernamentales, sociales y políticos presentarán oportunidades o amenazas?
4. Fuerzas y Debilidades: Dado un análisis del sector y de la competencia. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, con relación a los competidores presentes y futuros?

c) ¿Qué es lo que debería estar haciendo la Empresa?

1. Análisis de los supuestos y de la estrategia: ¿Cómo encajan los supuestos en la estrategia presente con relación al análisis precedente?
2. Alternativas estratégicas: ¿Cuáles son las alternativas estratégicas factibles, dado el análisis anterior (¿es actual la estrategia?)?
3. Elección Estratégica: ¿Cuál alternativa se relaciona mejor con la posición de la compañía ante las oportunidades y peligros externos?

1.3.2. Estrategia de corporativa y de negocio

La estrategia, como todos los aspectos de la empresa, tiende hacia la obtención de beneficios, por lo que trata de superar la rentabilidad del capital al coste de oportunidad del mismo. Y para ello tiene dos caminos, por lo que deberá considerar qué le otorga mayores beneficios en términos de

rentabilidad, si destinar sus esfuerzos a la elección del sector adecuado, o bien luchar por conseguir una ventaja competitiva suficiente sobre sus competidores.

Tratamos de conseguir una rentabilidad superior. Y esta rentabilidad superior depende fundamentalmente de dos Factores:

1. **El sector en el que nos encontramos.** Por ejemplo, las empresas de acero inoxidable durante años fueron sistemáticamente más rentables que las de acero común.
2. **La ventaja competitiva de nuestra empresa sobre las demás del Sector.** Ciertas empresas han sido mucho más rentables que el resto de sus competidores durante años.

Figura 3

Diferencia entre estrategia corporativa y estrategia de negocios



Elaborado por: Los autores

Fuente: (Grant, 2004)

En la figura 3 se evidencia la diferencia lo que es estrategia corporativa de lo que es estrategia de negocios.

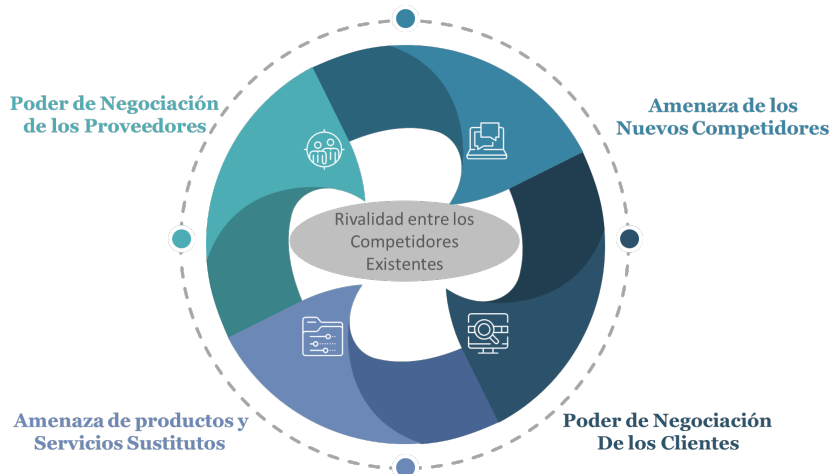
- La estrategia corporativa define el ámbito de la empresa en términos de sectores y mercados, selecciona el ámbito en el que la empresa compite.
- La estrategia de negocios se ocupa de cómo compite la empresa en el mercado seleccionado.

1.3.3. Formulación de una estrategia competitiva o fuerzas competitivas

La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte, sino que depende de las cinco fuerzas competitivas.

Figura 4

Formula la estrategia con fuerzas competitivas



Elaborado por: Los autores **Fuente:** Porter (2003)

Las 5 fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. Por ejemplo, incluso si una empresa ocupa una sólida posición en el mercado, donde la competencia no represente un peligro; puede

obtener bajos rendimientos si enfrenta a un sustituto de mayor calidad y de costo más bajo.

1.3.3.1. Potenciales Competidores – Amenazas de los nuevos Competidores

Es importante para las empresas determinar quiénes pueden ser sus competidores potenciales. El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales con la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados.

Las principales fuentes de barreras contra la entrada son seis:

1. Economías de escala
2. Diferenciación de productos
3. Necesidades de capital
4. Costos cambiantes
5. Acceso a canales de distribución
6. Desventajas de costos independientes de las economías de escala

1.3.3.1.1. Las economías de escala.

Indican las reducciones de los costos unitarios de un producto (de la operación o función necesarias para producir un bien), a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo; esto hará poco atractivo al negocio pues las nuevas empresas se ven obligadas a marginar pequeñas utilidades al inicio de las operaciones, cuando generalmente en esta etapa es necesario recuperar las fuertes inversiones de arranque del negocio.

Las economías de escala se pueden lograr en producción, investigación, marketing, logística, servicio. Las unidades de empresas con muchos negocios pueden obtener economías similares a las de escala, si logran compartir con ellos las operaciones sujetas a economías de escala. Por ejemplo, una empresa puede fabricar un componente (motor o parte de un motor) que puede ser utilizado en la producción de distintos productos.

Puede lograr economías de escala a través de costos conjuntos, éstos ocurren cuando una compañía que produce un bien o servicio A, debe tener la capacidad intrínseca de producir también un bien o servicio B. Por ejemplo: Las empresas de transporte de pasajeros (interprovinciales) a más de trasladar a las personas de un lugar a otro, puede conjuntamente transportar encomiendas, de esta manera con los mismos costos tiene la posibilidad de brindar dos servicios diferentes.

Un tipo especial de barrera contra la entrada, basado en economías de escala, se da cuando la integración vertical genera ahorros, es decir, cuando se opera en etapas consecutivas de producción y distribución.

1.3.3.1.2. Diferenciación del producto

Quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o por ser el primero en el sector industrial. La diferenciación crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente. Este esfuerzo por lo general implica pérdidas de iniciación y con frecuencia tomar mucho tiempo. Tales inversiones al prestigiar el nombre de una marca son el particular riesgosas pues no hay valor de rescate si falla el ingreso.

1.3.3.1.3. Necesidades de capital

La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa, agresiva o irrecuperable.

1.3.3.1.4. Costos cambiantes

Es la barrera creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, es decir, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Pueden incluir los costos del reentrenamiento del empleado, el costo de nuevo equipo auxiliar, el costo de probar y calificar a una nueva fuente, etc. Si estos costos son elevados, entonces los proveedores de nuevo ingreso tendrán que ofrecer una gran mejoría en el costo o desempeño para que el comprador cambie al actual.

1.3.3.1.5. Acceso a los canales de distribución

Se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de éstos de asegurar la distribución para el producto. Cuanto más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo para un producto y cuánto más los tengan atados los competidores existentes, es obvio que será más difícil el ingreso al sector industrial.

1.3.3.1.6. Desventajas en costo independientes de las economías de escala

Las empresas establecidas pueden tener ventajas de costo no igualables por los competidores de nuevo ingreso, independientes de las economías de escala. Por ejemplo, tecnología de producto patentado, acceso favorable a materias primas, ubicaciones favorables, subsidios gubernamentales, etc.

1.3.3.1.7. Política gubernamental

Otro aspecto importante que representa una barrera de ingreso es la política gubernamental, ya que el gobierno

puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas.

1.3.3.2. Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición, utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

Algunas formas de competir, en especial la competencia en precios, son sumamente inestables y muy propensas a dejar a todo un sector industrial peor desde el punto de vista de rentabilidad. Las rebajas de precio son rápida y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez igualadas disminuyen los ingresos para todas las empresas.

Existen una serie de factores estructurales que determinan una intensa rivalidad de competidores:

- Gran número de competidores o igualmente equilibrados
- Falta de diferenciación o costos cambiantes
- Fuertes barreras de salida
- Las Barreras (de Salida y de Ingreso) y la Rentabilidad

1.3.3.2.1. Gran número de competidores o igualmente equilibrados

Cuando la cantidad de empresas es numerosa, la posible rebeldía es grande. Incluso cuando hay pocas empresas, si están más o menos equilibradas en cuanto a tamaño y

recursos percibidos, se crea inestabilidad debido a que están propensas a pelear con recíproca correspondencia y a tener los recursos para represalias sostenidas y enérgicas. Cuando el sector industrial está sumamente concentrado o dominado por una o pocas empresas, entonces existen pocas posibilidades de error en la fuerza relativa y el líder puede imponer disciplina, así como tener un papel coordinador en la industria mediante dispositivos como liderazgo en precios.

1.3.3.2.2. Falta de diferenciación o costos cambiantes

Cuando se percibe al producto como o casi sin diferencia, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y el servicio, y da como resultado una intensa competencia por precio y servicio. Estas formas de competencia son altamente volátiles. Por otra parte, la diferenciación del producto crea capas de aislamiento contra la guerra competitiva, debido a que los compradores tienen preferencias y lealtad por proveedores en particular.

1.3.3.2.3. Fuertes barreras de salida

Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando estén ganando bajos rendimientos o incluso negativos sobre la inversión. Las principales fuentes de barreras de salida son:

Activos especializados.- Son activos altamente especializados para el negocio o una ubicación en particular que tiene poco valor de liquidación, o costos elevados de transferencia o conversión.

Costos fijos de salida.- Incluyen contratos laborales, costos de reinstalación, etc.

Interrelaciones estratégicas.- Entre la unidad comercial y otras en la compañía, entre términos de

imagen, habilidad mercadotécnica, acceso a mercados financieras, etc. Esto causa que la empresa le considere de importancia estratégica continuar en el negocio.

Barreras emocionales.- La renuencia de la administración a tomar decisiones de salida económicamente justificadas es causada por identificación con el negocio en particular, lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera, orgullo y otras razones.

Restricciones sociales y gubernamentales.- Comprenden la negación o falta de apoyo gubernamental para la salida por la preocupación por pérdida de empleos y efectos económicos regionales.

Cuando las barreras de salida son elevadas, el exceso de capacidad persiste en el sector industrial y las empresas que pierden la batalla competitiva no se dan por vencidas. En vez de ello, se aferran téticamente y debido a su debilidad, tienen que recurrir a tácticas extremas. La rentabilidad de todo el sector industrial puede ser persistentemente baja como resultado de ello.

1.3.3.2.4. Las Barreras (de Salida y de Ingreso) y la Rentabilidad

El mejor caso desde el punto de vista de las utilidades del sector industrial es cuando las barreras de ingreso son altas pero las barreras de salida son bajas. Aquí el ingreso será desanimado y los competidores fracasados abandonarán el sector industrial.

Cuando tanto las barreras de ingreso como las de salida son elevadas el potencial de utilidades es elevado, pero por lo general está acompañado de más riesgo. Aunque el ingreso sea desanimado, las empresas fracasadas permanecerán y lucharán en el sector industrial.

El peor caso es aquel en el cual las barreras de ingreso son bajas y las de salida son altas. Aquí el ingreso es fácil y será atraído por alzas en las condiciones económicas. Sin embargo, la capacidad instalada no abandonará al sector industrial cuando los resultados se deterioren. Como resultado, la capacidad se acumula en el sector y por lo general la rentabilidad es crónicamente mala. Un sector industrial puede encontrarse en esta posición desafortunada si los proveedores o prestamistas financian el ingreso con facilidad, pero una vez dentro, la empresa se enfrenta a costos sustanciales de financiamiento.

1.3.3.3. Amenaza de productos y servicios sustitutos

Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.

La posición frente a los productos sustitutos bien puede ser cosa de acciones colectivas en el sector industrial. Por ejemplo, aunque la publicidad de una empresa no sea suficiente para apoyar la posición de la industria contra un sustituto, una publicidad intensa y sostenida por parte de todos los participantes en el sector bien puede mejorar la posición colectiva del sector industrial.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos. En este último caso, los sustitutos suelen entrar rápidamente en escena si algún desarrollo aumenta la competencia en sus sectores y causa una reducción de precios o mejora de su desempeño.

1.3.3.4. Poder negociador de los clientes

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios, y haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensas de lo rentable de la industria. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado, y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas. Un grupo de compradores es poderoso si ocurren las siguientes circunstancias:

- *Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.* Si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado, esto eleva la importancia del comprador en los resultados de la empresa.
- *Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.* Aquí los compradores están dispuestos a invertir los recursos necesarios para comprar a un precio favorable y en forma selectiva
- *Los productos que se compran para el sector industrial son estándares o no diferenciados.* Los compradores, seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden colocar una compañía contra otra.
- *Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.* Si los compradores están parcialmente integrados o plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación. Los principales productores de automóviles (General Motors y Ford), son bien conocidos por usar la amenaza de la auto fabricación como ventaja

negociadora. En la práctica se dedican a la integración gradual, esto es, produciendo en lo interior algunos componentes para sus necesidades y comprando el resto a proveedores externos.

- *El comprador tiene información total.* Si el comprador tiene información completa sobre la demanda, precios de mercado reales e incluso los costos del proveedor, esto proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre. Con la información completa, el comprador está en una posición mejor que le asegura que obtendrá los precios más favorables que los ofrecidos a otros.

El poder de compra de los mayoristas y detallistas está determinado por las mismas reglas, con una adición de importancia. Los detallistas pueden obtener un importante poder de compra sobre los fabricantes cuando pueden influir en las decisiones de compra de los consumidores, como lo hacen en los componentes de sonido, joyería, artículos deportivos, etc. Los mayoristas similarmente pueden obtener poder de compra si pueden influir en las decisiones de compra de los minoristas o de otras empresas a quienes venden.

La elección de los grupos de compra de una empresa al vender debe considerarse como una decisión estratégica vital. Una empresa puede mejorar su posición estratégica encontrando compradores que tengan un poder de compra mínimo para influirla en forma adversa (en otras palabras, selección de compradores). Rara vez todos los grupos de compradores a los que vende una empresa disfrutan de igual poder.

1.3.3.5. Poder negociador de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir

los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costos con sus propios precios.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores son el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si ocurren las siguientes circunstancias:

- *Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.* Los proveedores que venden a clientes más fragmentados, por lo general podrían ejercer una influencia considerable en los precios, en calidad y en condiciones.
- *Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.* El poder de incluso los proveedores grandes y poderosos puede frenarse si compiten con sustitutos.
- *Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.* Si los proveedores venden a diferentes sectores industriales y un sector particular no representa una fracción de importancia de las ventas, los proveedores están más inclinados a ejercer poder. Si el sector industrial es un cliente de importancia, la suerte de los proveedores estará fuertemente ligada a dicho sector industrial y desearán protegerla mediante precios razonables y ayuda en actividades tales como investigación y desarrollo, y apoyo técnico.
- *Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.* Esto aumenta el poder del proveedor.
- *Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.* Esto disminuye las opciones de enfrentar a un proveedor contra otro.

Por lo general pensamos en proveedores como en otras empresas, pero debe reconocerse a la mano de obra también como proveedor, y uno que ejerce un gran poder en muchos ramos industriales.

Una vez que las fuerzas que afectan la competencia en un sector industrial y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector industrial en el cual compete.

1.3.4. Estrategias competitivas genéricas

Desde un punto de vista estratégico, los puntos fuertes y débiles cruciales son la posición de la empresa frente a las causas fundamentales de cada elemento de la fuerza competitiva. ¿Cuál es la posición de la empresa en relación a posibles sustitutos? ¿En relación a las barreras de ingreso? ¿Al enfrentarse a la competencia por parte de las empresas establecidas?

Una buena estrategia competitiva emprende acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas. En términos generales, contamos con varias formas o métodos para hacerlo:

- Posicionar la compañía de modo que sus capacidades ofrezcan la mejor defensa posible contra las fuerzas actuales competitivas.
- Influir en el equilibrio de fuerzas con tácticas estratégicas, mejorando así la posición relativa de la compañía, y;
- Previniendo los cambios de los factores en que se basan las fuerzas y tomando las medidas pertinentes, aprovechando con ello el cambio al seleccionar una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes que los rivales lo reconozcan.

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

Hace más de dos décadas, Michael Porter sugirió cuatro estrategias básicas competitivas de posicionamiento que las compañías podían adoptar: tres estrategias ganadoras y una perdedora (Porter, 2015).

Las tres estratégicas ganadoras son:

1. Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo – **liderazgo en costos**)
2. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (**Estrategia de diferenciación**).
3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (**Estrategias de enfoque y especialización**).

Es muy probable que las compañías que siguen una estrategia clara (algunas de las anteriores) tengan un buen desempeño. La empresa que aplica mejor esta estrategia es

la que obtendrá la mayor parte de utilidades. No obstante, las compañías que no siguen una estrategia clara – las empresas que se quedan en la mitad del camino – obtienen menos utilidades. Sears, Holiday Inn y Kmart enfrentaron tiempos difíciles al no destacarse por tener costos más bajos, ni el valor percibido más alto, ni por ser los mejores en prestar servicio a algún segmento de mercado. Las empresas que se quedan a la mitad del camino tratan de ser buenas en todos los aspectos estratégicos, pero al final, no logran destacar en ningún rubro.

Más recientemente, dos consultores de marketing, Michael Treacy y Fred Wiersema (1997), ofrecieron una nueva clasificación de las estrategias de marketing competitivas. Ellos consideran que las compañías logran posiciones de liderazgo al entregar en valor superior a sus clientes (Treacy & Wiersema, 1996). Las compañías pueden seguir una de tres estrategias - llamadas disciplinas de valor – para entregar valor superior a los clientes, y son las siguientes:

Excelencia operativa.- La compañía entrega valor superior al encabezar su industria en precio y conveniencia. La empresa trabaja para reducir costos y crear un sistema de entrega de valor eficiente; atiende a clientes que desean productos y servicios confiables y de buena calidad, pero a precios bajos y con facilidad. Algunos ejemplos WalMart, Southwest Airlines, Mc. Donald`s.

Liderazgo de producto.- La compañía proporciona un valor superior al ofrecer un caudal continuo de productos o servicios innovadores. La empresa busca que incluso sus productos competitivos se vuelvan obsoletos. Los líderes de producto están abiertos a nuevas ideas, buscan incansablemente nuevas soluciones, y trabajan para elaborar nuevos productos y venderlos con rapidez; atienden clientes que desean productos y servicios modernos, sin importar los costos en términos de precio o inconveniencia. Ejemplo: Microsoft, Intel.

Intimidad con el cliente.- La compañía ofrece un valor superior al segmentar con precisión sus mercados y ajustar sus productos o servicios para que coincidan exactamente con las necesidades de clientes meta. La compañía es especializada en satisfacer las necesidades únicas de los clientes por medio de una relación cercana con ellos y un conocimiento íntimo de los mismos; conforman bases de datos detalladas de sus clientes para segmentar y ubicar sus metas, y fortalece a su personal de marketing para responder con rapidez a las necesidades de los clientes. Las compañías que establecen relaciones íntimas con los clientes atienden a aquellos que están dispuestos a pagar un precio alto por obtener justamente lo que desean. Estas empresas harán casi cualquier cosa para lograr la lealtad del cliente a largo plazo y para capturar valor del por vida del cliente. Algunos ejemplos son; Harley Devison, Lexus, Rolls Roce.

La propuesta de Michael Treacy y Fred Wiersema se consolida y operativiza lo establecido Porter de la siguiente forma:

Tabla 3

Consolidación de propuestas de Treacy y Wiersema por Porter.

Michael Porter	Treacy – Wiersema		
Liderazgo En Costos	Se logra a través de	Excelencia Operativa	
Diferenciación	Se logra a través de	Liderazgo Producto	De
Enfoque – Especialización	Se logra a través de	Intimidad Con El Cliente	

1.3.4.1. Liderazgo en costos

Objetivos

- Producción eficiente de productos y servicios
- Productos de calidad aceptable
- Menor precio posible
- La meta es operar el negocio en forma eficiente en relación al costo y establecer así una ventaja sostenible sobre los rivales.
- Obtener bajos costos relativos a los de los rivales
- Encontrar maneras de reducir costos año tras año, en TODA la cadena de valor

Esto nos permite:

- Bajar los precios y ganar participación de mercado; o
- Mejorar nuestras márgenes al precio corriente de mercado.
- Menor costo total para el cliente.
- Competencia no puede ofrecer igual precio.
- Permanecen bajos constantemente.

El liderazgo en costos requiere de los siguientes factores:

- Construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente.
- Un empeño vigoroso en la reducción de costos basado en la experiencia.

- Rígidos controles de costo y de los gastos indirectos.
- Evitar las cuentas marginales, y;
- La minimización de los costos en áreas como Investigación y Desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.

Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser desatendidas.

Tabla 4

Estrategia genérica: Liderazgo en costos

Estrategia genérica	Habilidades y recursos requeridos comúnmente	Necesidades organizacionales comunes
Liderazgo en costos	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales • Ingeniería de procesos • Supervisión de MO • Productos de fácil manufactura 	<ul style="list-style-type: none"> • Riguroso control de costos • Informes de control • Organización y responsabilidades bien estructuradas. • Incentivos basados en cumplimientos cuantitativos

- Sistema barato de producción.

Elaborado por: Los autores

¿Cuándo aplicarla?

- Mercado se rige por precios.
- Diferencias son indiferentes en los clientes.
- Uso común o generalizado del p/ s.
- La competencia está basada en el precio
- El producto está estandarizado, o la oferta es amplia.
- Hay pocas formas de diferenciarse.
- Los compradores tienen poco que perder cambiando de producto
- Los clientes son grandes y tienen fuerte poder de negociación
- Cuando los entrantes / sustitutos quieren usar el bajo precio para atraer nuevos clientes.

Riesgos para el liderazgo en costos:

- Cambio tecnológico que anula las inversiones o el aprendizaje anterior.
- Fácil imitación por parte de competidores por el bajo nivel de diferenciación.
- Incapacidad de percibir el cambio necesario del producto o de marketing, porque la atención está enfocada en los costos.
- Inflación de costos.

1.3.4.2. Diferenciación

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden adoptar muchas formas: diseño o imagen de marcas, tecnologías, características particulares, servicios al cliente, cadena de distribuidores u otras dimensiones. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, por la lealtad de los clientes hacia la marca y la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo.

La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y, por lo tanto, son menos sensibles al precio. Sin embargo, alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado ya que a menudo se requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con ese tipo de participación.

Objetivo

La meta es incorporar características distintivas que causen que los clientes prefieran nuestro producto:

- Producto que agregue valor económico.
- Producto de performance superior. Superioridad técnica
- Con mejores atributos a un costo bajo
- Intangibles. Más servicios de apoyo
- Algo que nadie más provee. Ofrecer algo distinto que la competencia.

Se requiere:

- Una amplia muestra representativa del mercado.
- Capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores.
- Muchas variaciones en los productos.
- Inventar formas de crear valor para los compradores.
- Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes.
- Usar características para crear una reputación e imagen de la marca.

Tabla 5

Estrategia genérica: Diferenciación

Estrategia genérica	Habilidades y recursos requeridos comúnmente	Necesidades organizacionales comunes
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none">• Sólidas capacidades para el Marketing• Ingeniería de productos• Estilo creativo• Gran capacidad de investigación básica	<ul style="list-style-type: none">• I & D – MK• Medición subjetiva – incentivos (No medidas cuantitativas)• M.O calificada - creativa

- Reputación en liderazgo tecnológico – calidad
- Tradición

Elaborado por: Los autores

¿Cuándo aplicarla?

- Hay muchas vías de diferenciación.
- Las necesidades y los usos de los clientes son distintos.
- Pocos rivales siguen la misma vía de diferenciación.
- El cambio tecnológico y la innovación son frecuentes.
- Mercado se rige por preferencias diversas.
- Su demanda es rentable.

En esta estrategia se debe señalar el valor agregado, particularmente si:

- La diferenciación es difícil de cuantificar
- Los clientes compran por primera vez
- La frecuencia de recompra es baja
- Los compradores son poco sofisticados

Riesgos para la diferenciación:

- El costo no justifica la diferenciación
- La imitación aminora la diferencia percibida

1.3.4.3. Enfoque o alta segmentación

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

Al igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. La estrategia se basa en la premisa de que, mediante la estrategia del enfoque o alta segmentación, la empresa puede servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que actúan en forma más general. Como resultado, la empresa logra ya la diferenciación al satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, y a costos inferiores al servir a dicho objetivo, o ambas cosas a la vez.

Aun cuando la estrategia del enfoque no logre el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

Objetivo

Elegir un nicho de mercado en el que los clientes tengan preferencias distintivas, requerimientos especiales o necesidades únicas; y

- Desarrollar las habilidades únicas que hacen falta para atenderlo.
- Ofrecer un alto servicio personalizado.
- Conocer íntimamente a sus clientes.
- No perder un solo cliente
- Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho.

Tabla 6

Estrategia genérica: Enfoque

Estrategia genérica	Habilidades y recursos requeridos comúnmente	Necesidades organizacionales comunes
Enfoque	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico.	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico.

Elaborado por: Los autores

¿Cuándo aplicarla?

- El nicho es suficientemente grande para ser rentable, y con buen potencial de crecimiento.
- El nicho no es crucial para el éxito de las empresas líderes
- El nicho es costoso o difícil para los competidores satisfacer las necesidades especiales del nicho (y que para nosotros sea fácil y de bajo costo)
- Pocos rivales se especializan en el mismo nicho
- Soy capaz de defenderme a través de mi mayor capacidad de atender a los clientes de ese nicho.

Riesgos para el enfoque

- Los productos del mercado general satisfacen al mercado de enfoque.

- Costos demasiado altos en productos-servicios en el mercado de enfoque.

Figura 5
Ventajas frente a objetivos estratégicos



Elaborado por: Los autores, **Fuente:** Porter (2003)

Capítulo 2

¿Como analizar la competencia?

2.1. La competencia

La estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales. De ello deducimos que un aspecto central de la formulación de estrategias será analizar muy bien al competidor. Con ello se busca preparar un perfil de la naturaleza y de la eficacia de los probables cambios estratégicos que cada rival podría realizar, de su respuesta probable ante la gama de tácticas estratégicas a su alcance que podría adoptar y de su probable reacción ante la serie de cambios de la industria y los cambios ambientales más generales que pudiera ocurrir.

A pesar de la evidente necesidad de un análisis riguroso de la competencia cuando se formula una estrategia, a veces en la práctica no se realiza en forma explícita o exhaustiva. Otra dificultad más radical es que un análisis profundo requiere muchos datos y no es fácil recabarlos sin un trabajo arduo y prolongado.

Debemos analizar:

- Los actuales competidores
- Los potenciales competidores

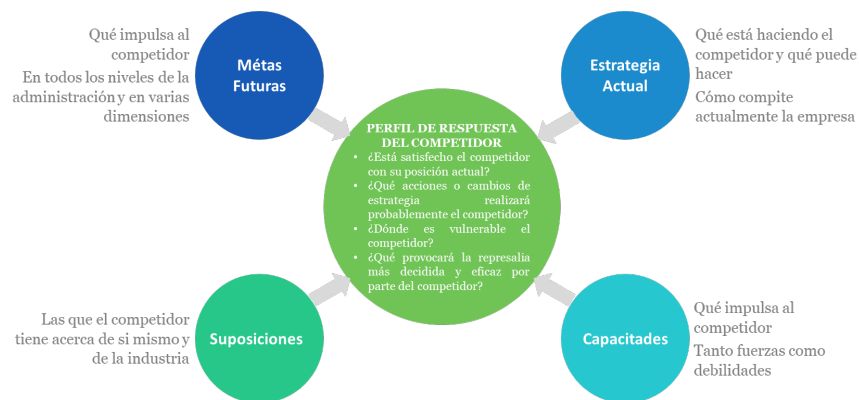
Dentro de los POTENCIALES, pueden estar:

- Empresas que no están en la industria pero que podrían franquear las barreras débiles.
- Empresas para las cuales competir en la industria constituye una evidente extensión de la estrategia corporativa.

- Clientes o proveedores en condiciones de efectuar la integración hacia atrás o hacia delante.

El análisis de la competencia consta de cuatro componentes diagnósticos: metas futuras, estrategia actual, suposiciones y capacidades.

Figura 6
Componentes de diagnóstico de la competencia



Elaborado por: Los autores

2.2. Componentes del análisis de la competencia

2.2.1. Análisis de metas futuras

Si conocemos las metas, podemos efectuar predicciones sobre si están o no satisfechos con su posición y resultados financieros actuales; ello a su vez nos permitirá predecir la probabilidad de que cambie su estrategia y el vigor con que reaccionarán ante acondicionamientos externos (entre ellos, el ciclo de negocios) o las acciones de otras compañías.

Porter (2015) establece en su obra “Estrategia Competitiva” una propuesta de un grupo de preguntas que permiten analizar las metas futuras de los competidores, entre las principales tenemos.

1. ¿Cuáles son las metas financieras explícitas e implícitas del competidor?

Analizar la existencia de utilidades, el reparto de dividendos, el crecimiento de ingresos, etc.

2. ¿Cuál es la actitud del competidor ante los riesgos?

Analizar si los objetivos financieros se centran esencialmente en la rentabilidad, en la participación en el mercado, en la tasa de crecimiento y en el nivel deseado de riesgo.

3. ¿Tiene el competidor valores u opiniones organizacionales que influyan profundamente en sus metas?

Analizar su estilo de liderazgo, sus políticas, sus decisiones sobre ubicación, etc.

4. ¿Cuál es la estructura organizacional del competidor?

Analizar la importancia que se le da en el organigrama a ciertas áreas como: ventas, investigación, procesos, etc.

5. ¿Qué sistemas de control e incentivos han sido establecidos?

6. ¿Con qué sistema contable cuenta? ¿Cómo lo utiliza?

7. ¿Cuáles son las características de los ejecutivos que dirigen la empresa de la competencia?

Analizar su formación, su experiencia, su estilo de liderazgo, etc.

8. ¿Qué nivel de unanimidad existe en los ejecutivos de la otra empresa?

Como son tomadas las decisiones, existe unanimidad o hay discrepancias.

9. ¿Quiénes integran el consejo de administración?

Analizar si existen personas con visión externa a la empresa, las características de cada uno de los integrantes.

10. ¿Existen restricciones regulatorias, antimonopolio u otras restricciones de carácter gubernamental, que limiten la actividad de la compañía?

2.2.2. Suposiciones

- Las suposiciones del competidor acerca de sí mismo.
- Las suposiciones del competidor acerca de la industria y las compañías que laboran en ella.

Preguntas que se proponen descubrir las suposiciones de la competencia:

1. ¿Qué parece creer el competidor respecto a su posición relativa – en costos, calidad del producto, avance tecnológico? Declaraciones públicas, afirmaciones de los directivos, fuerza de ventas, otros. ¿Cuáles son para él sus puntos débiles y fuertes? ¿Son correctas sus apreciaciones?
2. ¿Tiene el competidor una profunda identificación histórica o emotiva con determinados productos o ciertas políticas funcionales que están profundamente arraigadas?
 - Forma de diseñar los productos
 - Ubicación de las plantas

- Método de ventas
 - Estructura de la distribución.
3. ¿Hay diferencias culturales, regionales o nacionales que incidirán en la forma en que los competidores percibirán e interpretarán los eventos?
 4. ¿Qué parece pensar el competidor sobre la demanda futura del producto y sobre la importancia de las tendencias de la industria?
 - Aumentará o disminuirá su capacidad frente a la incertidumbre
 - Es propenso a juzgar erróneamente el valor de las tendencias.
 5. ¿Parece el competidor aceptar la ‘sabiduría popular’ (sentido común) de la industria o reglas históricas de los métodos ordinarios que no reflejan las nuevas condiciones del mercado?
 - Los consumidores cambian a productos más caros
 - Es necesario controlar las fuentes de materias primas en esta industria
 - Las plantas descentralizadas constituyen el sistema más eficiente de manufactura.
 - Se requiere muchos distribuidores.

La historia como indicador de metas y suposiciones

1. ¿Cuál es el desempeño actual del competidor y su participación en el mercado, en comparación con los años recientes?

2. ¿Cuál ha sido la historia del competidor en el mercado a través de los años? ¿En qué áreas ha fracasado, y por lo tanto; es posible que no vuelva a incursionar en ellas?
3. ¿En qué áreas el competidor ha sido protagonista o ha tenido éxito?
 - Introducción de nuevos productos
 - Métodos innovadores de marketing
 - Diseño, etc.
4. ¿Cómo ha reaccionado en el pasado el competidor frente a determinadas acciones estratégicas o a eventos de la industria?
 - Racional
 - Emotivo
 - Lento
 - Rápido

Antecedentes de los ejecutivos y relaciones con sus asesores

1. Antecedentes funcionales
2. Tipos de estrategias que les redituaron éxitos en su carrera profesional.
3. Empresas en las que han trabajado antes.
4. Acontecimientos importantes que les ha tocado vivir.
5. Proveedores:
 - Consultoría

- Agencias de publicidad
- Contabilidad, etc

2.2.3. Estrategia Actual

1. Declaraciones de la estrategia actual del competidor
2. Reflejo en las principales políticas operativas.
 - Liderazgo en costos
 - Diferenciación
 - Enfoque

2.2.4. Capacidades

Se analizarán:

- Fortalezas
- Debilidades

Los aspectos que deben estudiarse

- Productos: Posición de los productos en cada segmento de mercado, amplitud y profundidad de línea de productos.
- Detallistas-distribución:
 - Cobertura y calidad de los canales
 - Fuerza de reacciones con los canales
 - Capacidad de atender los canales
- Marketing y ventas
 - Habilidades en los aspectos de mezcla de marketing

- Habilidades en la investigación de mercado y en el desarrollo de productos nuevos
- Capacitación y habilidades de fuerza de ventas
- Operaciones
 - Posición en los costos de manufactura, economías de escala, curva de aprendizaje, modernidad de equipo, etc.
 - Complejidad tecnológica de las instalaciones y del equipo.
 - Flexibilidad de instalaciones y de equipo
 - Técnicas patentadas y marcas registradas especiales o ventajas de costos
 - Habilidades en la adición de capacidad, en el control de la calidad, en trabajos de herramientas, etc.
 - Ubicación, entre otras cosas: costo de mano de obra y de transporte.
 - Acceso a materias primas y su costo.
- Investigación e ingeniería
 - Patentes y derechos de autor.
 - Capacidades para el desarrollo de investigación e innovaciones
 - Acceso a fuentes externas de investigación.
- Costos globales
 - Costos globales relativos.

- Costos u actividades compartidas con otras unidades de negocio
- Dónde el competidor genera economías de escala u otros factores indispensables para su posición de costos.
- Fortaleza financiera
 - Flujo de efectivo
 - Capacidad de financiamiento a corto y a largo plazo.
 - Capacidad de capacidad en un futuro cercano.
 - Capacidad de administración financiera: negociación, obtención de capital, crédito, inventario, cuentas por cobrar (recuperación de cartera)
- Organización
 - Unidad de valores y claridad de propósito en la organización.
 - Fatiga organizacional debida a exigencias que recientemente le han sido impuestas.
 - Uniformidad en los sistemas organizacionales con la estrategia.
- Capacidad administrativa general
 - Capacidades directivas del presidente ejecutivo, especialmente.
 - Capacidad de coordinar funciones o grupos esenciales de funciones (ejemplo: la manufactura con la coordinación de la investigación).

- Edad, formación y orientación funcional de los directivos.
- Flexibilidad y adaptabilidad de los ejecutivos.
- Portafolio corporativo
 - Capacidad de las empresas para apoyar con fondos y otros recursos, a todas las unidades de negocios para realizar los cambios planeados.
- Otros
 - Acceso especial a los organismos gubernamentales
 - Rotación de personal.
- Capacidades básicas
 - ¿Cuáles son las capacidades del competidor en cada una de las áreas funcionales?
 - ¿Hay probabilidades de que se cambien las capacidades a medida que el competidor vaya madurando?
- Capacidades de crecer
 - ¿Aumentarán o disminuirán las capacidades del competidor si crece? ¿En qué áreas?
 - ¿Qué capacidad tiene de crecer tiene en lo relacionado a personal, habilidades y planta?
 - ¿Cuál es el crecimiento sustentable en el ámbito financiero? En un análisis Du Pont, ¿Puede crecer con la industria?
 - ¿Puede acrecentar su participación en el mercado? ¿Es sensible al crecimiento

- sustentable a la consecución de capital externo?
- ¿Y a la obtención de buenos resultados financieros a corto plazo?
 - Capacidades de respuesta rápida
 - ¿Tiene la competidor capacidad de responder rápidamente a las acciones de otras empresas o de preparar una ofensiva inmediata? La respuesta dependerá de factores como:
 - Reservas no comprometidas de efectivo
 - Reservas de poder conseguir financiamiento
 - Capacidad excesiva de la planta
 - Nuevos productos no introducidos, pero disponibles.
 - Capacidades de adaptarse al cambio
 - ¿Qué relación existe entre los costos fijos y variables del competidor? ¿Influirán en su probable respuesta ante el cambio?
 - ¿Qué capacidad tiene de adaptarse y responder a situaciones cambiantes en las áreas funcionales? Por ejemplo, ¿Puede adaptarse a
 - ¿La competencia en costos?
 - ¿La administración de líneas más complejas de productos?
 - La incorporación de nuevos productos

- ¿La competencia en el servicio?
 - ¿El escalamiento de la actividad mercadológica?
- ¿Puede el competidor reaccionar ante posibles eventos exógenos como:
 - ¿Una tasa alta y sostenida de inflación?
 - ¿Los cambios tecnológicos?
 - ¿Una recesión?
 - ¿Los aumentos en los niveles salariales?
 - ¿Las formas de regulación gubernamental que los afecte?
- ¿Tiene el competidor barreras contra la salida que tiendan a impedirle disminuir o desinvertir sus operaciones en la industria?

2.3. Integración de los cuatro componentes

Una vez analizadas las metas futuras del competidor, sus suposiciones, sus estrategias y capacidades actuales, estaremos en condiciones de formular preguntas clave que nos permitirán hacer un perfil de su reacción probable.

2.3.1. Acciones ofensivas

1. Predecir los cambios estratégicos que puede iniciar el competidor.
 - a. **Satisfacción con la posición actual:** Comparación de metas entre competidor y matriz.
 - b. **Acciones probables:** A juzgar por las metas del competidor, en sus suposiciones y capacidades en relación con su posición

actual, ¿Cuáles son los cambios estratégicos más probables que hará? Los cambios reflejarán sus ideas sobre:

- El futuro
- ¿Cuáles rivales cree vulnerables?
- Cómo le gusta competir (influencia de sus directivos)

2.3.2. Acciones defensivas

1. Predecir los cambios estratégicos que puede iniciar el competidor.

a) Fuerza y persistencia de las acciones: Del análisis de las metas y capacidades valoraremos, la fuerza previsible de sus iniciativas probables. Lo que puede conseguir con ellas.

Ejemplo: Unas acciones que permite compartir costos con otra división, puede ser más importante que la que mejore su eficiencia mercadológica.

2. Capacidad defensiva: Construcción del perfil de respuesta del competidor.

a) Vulnerabilidad:

- ¿A qué acciones estratégicas y medidas gubernamentales, macroeconómicas o industriales será más vulnerable?
- ¿Cuáles tácticas requieren tanto capital para tomar represalias o imitarlas que el competidor no querrá correr riesgos.

3. Provocación:

- a) ¿Qué tácticas o eventos provocarán una represalia por parte de los rivales, a pesar de que ello les cueste mucho dinero o merme considerablemente su desempeño financiero? (puntos sensibles o neurálgicos)

4. Eficacia de la represalia:

- a) ¿Ante que tácticas o acciones el competidor no puede reaccionar rápida o eficazmente, porque se lo impiden sus metas, estrategias, capacidades o suposiciones actuales?

2.4. Métodos de portafolio para el análisis de la competencia

Con el fin de establecer un adecuado análisis de la competencia, es recomendable utilizar algunos métodos de portafolio, dentro de los cuales se destacan:

2.4.1. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa, sin embargo, por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina.

Su finalidad es ayudar a decidir entre distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria (Jarrin, 2016). La matriz BCG permite a una organización administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás

divisiones de la organización. La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria.

Figura 7
Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG



Elaborado por: Los autores

Fuente: (Universidad Internacional de La Rioja, 2021)
(MatrizBCG.com, 2017)

El método utiliza una matriz de 2x2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. A partir de esta clasificación surgen elementos para gestionarlas. Así una de las variables de la matriz es el crecimiento del mercado y la otra la participación de la empresa en el mismo. Con esto se dan cuatro situaciones:

- Gran crecimiento y Gran Participación de Mercado.
- Gran crecimiento y Poca Participación de Mercado.

- c) Poco Crecimiento de Mercado y Gran participación y
- d) Poco crecimiento de mercado y poca participación de mercado.

Las estrellas

Representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.

Los interrogantes

Ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

Las vacas de dinero

Tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible.

Los perros

Tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa.

2.4.1.1. Metodología

Para establecer la metodología de la matriz BCG, se aplicará el siguiente ejemplo:

Datos:

Industria:

Alimenticia.

Crecimiento de la industria: 7,6%

Cartera de Negocios:

Levapan, Gel`hada

Cuota mercado Levapan: 55%

Cuota mercado Gel`hada: 23%

Cuota mercado mayor competidor levapan: 45%

Cuota mercado mayor competidor Gel`hada: 73%

*Crecimiento de mercado Levapan:

4.43%

*Crecimiento de mercado Gel`hada: 5%

* El crecimiento de mercado se obtiene de la variación en las ventas año tras año de cada producto o servicio

Con estos datos procedemos a construir la siguiente tabla:

Tabla 7

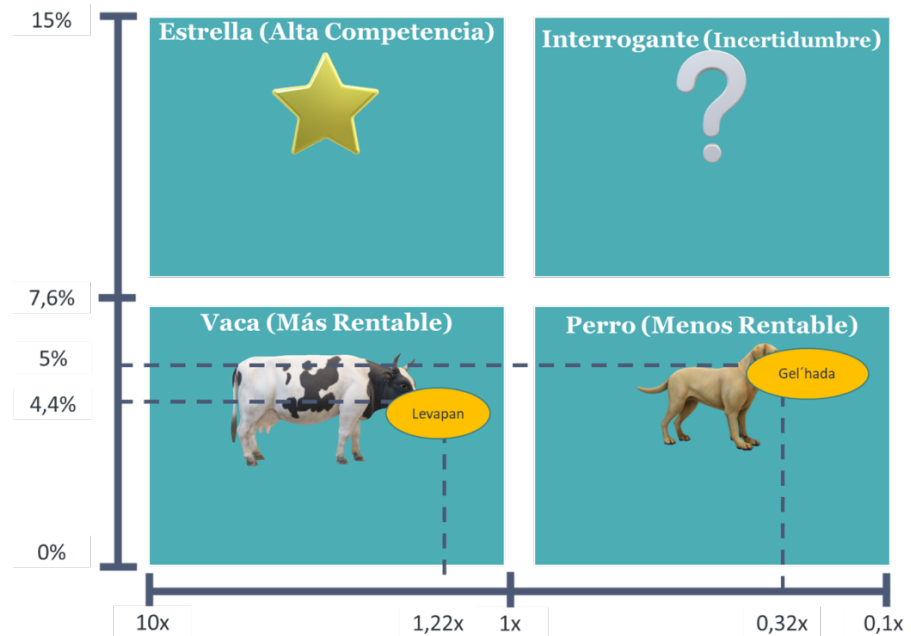
Ejemplo tabla BCG

	Tasa crecimiento de la industria	(a) Cuota de mercado	(b) Cuota mayor competidor	Cuota relativa de mercado (Participación mercado) (a/b)	Tasa crecimiento de mercado
Levapan	7.6%	55%	45%	1.22	4.43%
Gel`hada	7.6%	23%	73%	0.32	5%

Elaborado por: Los autores

Figura 8

Ejemplo matriz BCG



Elaborado por: Los autores

2.4.1.2. Estrategias típicas por segmentos de la matriz BCG

Estrategias del segmento Interrogación.

Normalmente cuando uno está en este segmento la clave está en la participación relativa del mercado y no en tasa de crecimiento del mercado existen dos alternativas a seguir, como el producto o UEN no ha logrado afianzarse en el mercado, el gerente de marketing y los ejecutivos deben saber si es posible ganar una buena participación en el mercado y ser rentables:

1. Primera alternativa; si NO es posible ganar una buena participación en el mercado, entonces se debe reducir su participación o bien cancelarla y sacar el producto del mercado o cambiarlo por otro.
2. Segunda alternativa si SI, es posible ganar mayor participación en el mercado la empresa deberá invertir mayores recursos para conseguir una participación relativa en el mercado más alta, en si la estrategia adecuada para este tipo de unidad es buscar ante todo crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial obteniendo así el apoyo de los clientes.

Estrategias del segmento Estrella

Como requiere mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento, la estrategia de marketing a seguir normalmente es una muy agresiva para conservar o incluso obtener una participación en el mercado, esta agresividad se ve traducida en alta promoción y publicidad o gastos para brindar un valor añadido extra al producto o servicio, de parte la empresa que esta en este segmento.

Estrategia del segmento Vaca

La estrategia de marketing de este segmento es tratar de defender la participación en el mercado, es decir el liderazgo, las estrategias de marketing va a reforzando la lealtad de los clientes, esto puede ser a través de regalos, descuentos en compras o brindando un valor añadido a los productos o servicios, evidentemente generan un gasto de efectivo pero si funcionan estas acciones u otras para mantener a los clientes el gastos se transforma en una inversión, para comprender mejor porque una empresa debe invertir para mantenerse en este segmento, retomemos el ejercicio práctico anterior y al mismo aumentemos más datos, es decir más empresas con sus respectivos volúmenes de ventas, y mantengamos o crearemos un nuevo líder de mercado, cuando se saque los valor de participación relativa de mercado el líder de mercado siempre estará igual o superior a 1 y el resto de la competencia no importa cuántos sean estarán por debajo de 1 (en el segmento PERRO), las UEN o productos que están en VACA podrán recuperar su inversión porque tienen el mayor número de ventas e ingresos, lo cual es rentable desde todo punto de vista.

Estrategias del segmento Perro

Las estrategias de marketing para este tipo de segmento es maximizar las ganancias potenciales reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para obtener la mayor participación en el mercado, si el producto es muy malo mejorarlo y relanzarlo (inversión), y la última opción consiste en reducir la inversión en los perros o bien cancelarlos.

En este segmento afortunadamente se puede emplear cualquier estrategia de marketing y/o de producción para que se logre si o si subir la participación del mercado por encima del 0.5 y lo más próximos a 1 o mejor ser igual o más que 1 y dejar de ser PERRO y ser VACA.

2.4.1.3. Análisis estático de la matriz BCG

Las vacas lecheras responden a las necesidades de las incógnitas. Contribuyen a las utilidades. Los dilemas son la garantía del crecimiento futuro. Las estrellas sostienen el crecimiento actual. En fin, algunos perros permiten mantener el nivel de ventas, aunque no contribuyen ni al crecimiento ni a la utilidad. Supervivencia, crecimiento, utilidad son las tres voluntades organizacionales de la empresa que le permiten calificarse como sana. Esto también se podría interpretar como la el ciclo de vida de un producto o empresa.

Figura 9

El ciclo de vida del producto y la Matriz BCG



Fuente: (Mañez, 2021)

Existen dos casos que resultan en situaciones no deseables de composición de una cartera de productos:

El portfolio anémico: es aquel que no contiene sino dilemas y pesos muertos. Se puede suponer que con el transcurso del tiempo todos los dilemas están destinados al fracaso y pasan directamente al estado de peso muerto. La empresa anémica se encuentra en un callejón sin salida: no

tiene vacas lecheras para alimentar sus dilemas y propulsarlos hacia el ciclo del éxito. Si no se hace nada, la sub-inversión continua en los dilemas la condenará a la quiebra por crisis de liquidez, o a ser absorbida por una empresa que tiene liquidez pero que busca oportunidades de crecimiento. Para tratar de salir del callejón estratégico en el cual se encuentra, la empresa tiene tres opciones: 1. liquidar los pesos muertos y apostar todos los recursos en algunos dilemas bien escogidos, 2. reestructurar financieramente la empresa, es decir, compensar con la inyección de patrimonio y deuda la falta de capacidad de crecimiento intrínseco, y 3. Fusionarse con una empresa que sufre la siguiente enfermedad del portfolio.

El portfolio obeso: la empresa obesa tiene una gran abundancia de vacas lecheras. Es muy rentable a corto plazo, pero no tiene crecimiento. Opera en sectores de bajo crecimiento. Es generalmente una firma tradicional, conservadora, prisionera del pasado, que reinvierte sistemáticamente en los sectores que forjaron su gloria hace diez o veinte años. Si no se cuida, seguirá tranquilamente el ciclo de vida de los sectores que explota, envejecerá y morirá con ellos, a menos que un competidor astuto se dé cuenta de que la mencionada empresa tiene mucho dinero, quizás algunos activos inmovilizados sub-evaluados, y en este caso hará una oferta de compra de las acciones de la empresa, adquirirá su control, luego la sangrará de su liquidez y de algunos activos para pagar la compra de sus acciones. La habrá comprado con su propio dinero, sin gastar ningún centavo.

2.4.2. Matriz General Electric (GE) o McKinsey

La matriz General Electric (GE), por el nombre de la empresa en que fue desarrollada originalmente, también se conoce como “Matriz McKinsey” (por su autor). El gráfico muestra un modelo de esta matriz, donde las UEN’s (Unidades Estratégicas de Negocio), se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman, como se verá a continuación:

Figura 10
Matriz General Electric (GE)



Elaborado por: Los autores

Fuente: extraído y acoplado de (Cevallos, 2014)

Atractivo del Mercado de la Industria

Los factores que pueden conformar esta dimensión podrán ser los siguientes:

- Tamaño del mercado
- Precios
- Crecimiento del Mercado
- Diversidad del Mercado
- Intensidad de la Competencia
- Rentabilidad de la Industria
- Nivel tecnológico

- Impacto ambiental
- Entorno político, social, legislativo, económico

Posición Competitiva de la UEN

Los factores que pueden conformar esta dimensión son los siguientes:

- Participación en el mercado
- Crecimiento de la participación en el mercado
- Costos unitarios
- Canales de distribución
- Capacidad de los proveedores
- Calidad del producto o servicio
- Imagen de la marca
- Capacidad productiva
- Capacidad gerencial
- Estructura de la competencia
- Fortalezas y debilidades de la UEN
- Nivel tecnológico
- Desempeño en investigación y desarrollo

2.4.2.1. Metodología

Para la aplicación de la matriz GE, es necesario analizar factores externos e internos tomados del análisis FODA. Consideramos como supuestos los siguientes datos (obtenidos del FODA):

Factores Externos

Oportunidades:

- TLC con Estados Unidos
- Apertura mercados Internacionales

Amenazas.

- Mayor desarrollo de empresas Internacionales
- Crisis económica mundial

Factores Internos:

Fortalezas

- Planificación estratégica
- Control BSC

Debilidades:

- Plan ineficiente de mantenimiento.
- Control ineficiente del servicio.

Para la ponderación de estos factores se considera los siguientes valores.

Tabla 8

Tabla de ponderación GE

Calificación	Característica
1	Amenaza o Debilidad Mayor
2	Amenaza o Debilidad Menor

3 Oportunidad o Fortaleza Menor

4 Oportunidad o Fortaleza Mayor

Elaborado por: Los autores

Tabla 9

Ponderación factores externos: Atractivo del mercado de la industria

	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades			
TLC con Estados Unidos	0.4	4	1.6
Apertura mercados Internacionales	0.3	3	0.9
Amenazas			
Apertura mercados Internacionales	0.1	1	0.1

Crisis económica mundial	0.2	2	0.4
	1	10	3.0

Elaborado por: Los autores

Tabla 10

Ponderación factores internos: Posición competitiva de la UEN

	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas			
Planificación estratégica	0.4	4	1.6
Control BSC	0.3	3	0.9
Debilidades			
Plan ineficiente de mantenimiento.	0.2	2	0.4
Control ineficiente del servicio.	0.1	1	0.1
	1	10	3.0

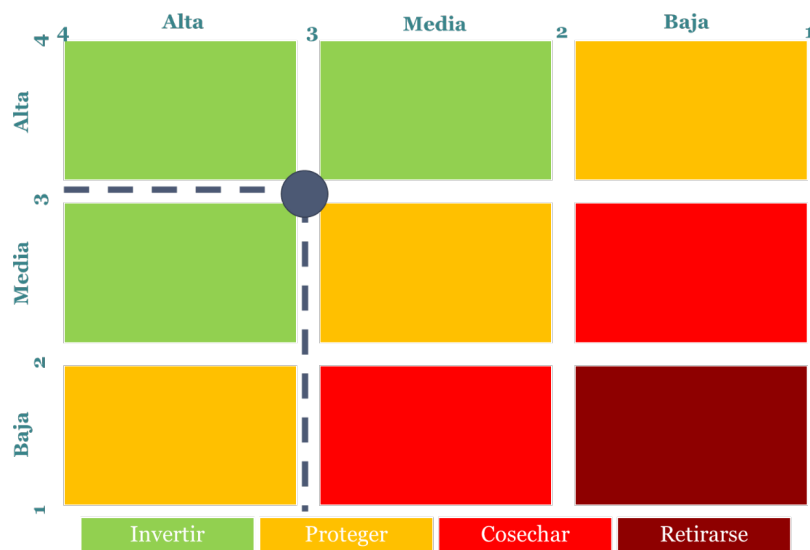
Elaborado por: Los autores

¿Cómo ubicar los valores en la matriz?

Se marca dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración. Alrededor de este punto dibujan un círculo que representa el mercado de la industria donde compete la UEN. Al área de este círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN's representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado.

Para el presente ejemplo, la matriz GE se presenta de la siguiente manera:

Figura 11
Ejemplo Matriz General Electric (GE)



Elaborado por: Los autores

Por tanto, la empresa se encuentra en crecimiento y desarrollo. Dependiendo de donde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse. Esta herramienta se

utiliza para contribuir al diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que tiene la UEN.

2.4.3. Análisis de mercado a través de ciclo de vida

Los mercados están cambiando continuamente y las necesidades humanas, reales o irreales también, porque no son estáticas sino dinámicas y se desarrollan a veces lentamente y otras veces, muy deprisa. El consumidor no adquiere el producto, compra lo que el producto hará por él. Incluso el comprador industrial que adquiere gas-oil, por ejemplo, lo compra directamente a una empresa distribuidora de carburantes: no compra la tecnología de la refinería. Al igual que los humanos, los productos tienen un ciclo vital y al final perecen. En términos de Marketing, el producto se vuelve obsoleto, anticuado.

Las empresas han de basar sus políticas respecto a sus productos y su mercado objetivo, analizando permanentemente la evolución de las ventas y su participación en dicho mercado. Es como un juego de predicciones y de anticipación que deberá responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Deberemos ampliar la gama de productos?
- ¿Cambiarán las necesidades o expectativas de los consumidores?
- ¿Deberíamos desarrollar nuevos productos anticipándonos a los cambios que se puedan producir en el mercado?
- ¿Deberían diversificarse a un ámbito nuevo o simplemente modificar o ampliar el ya existente?

El concepto de “ciclo vital del producto” ha servido de gran ayuda al experto en Marketing a la hora de contestar a estas preguntas lo que le ha permitido desarrollar una sólida estrategia del producto. (Rubio Domínguez, 2009). Cada día nacen multitud de productos y servicios. No obstante,

pocos encuentran el secreto de la vida. Conocer la fase del ciclo en la que se encuentra nuestro producto o servicio nos permitirá diseñar la estrategia más eficaz para alargar su vida en un mercado cada vez más cambiante y rápido. En principio tengo que decir que es un error dejar morir un producto en el lineal, aunque según Nielsen (2015) son más de 300 los productos nuevos que se incorporan a la semana. Hay que intentar innovar y alargar por tanto la vida de los productos.

Sabemos que la importancia del producto en la empresa ha llevado a ésta a tratar de sistematizar el comportamiento de las ventas de los productos a través de su permanencia en el mercado. Unos permanecen mucho tiempo y otros tienen una duración efímera. Aún más, ¿durante todo el tiempo de permanencia, las ventas no sufren fluctuaciones? ¿La problemática de precios, estrategias de publicidad, presión de la demanda y de los competidores son siempre las mismas?, y también, ¿es similar para todos los productos? La observación de las situaciones y fases por las que atraviesan los productos en el mercado ha permitido deducir que éste recorre un camino que se asemeja al de los seres vivos, como le ocurre a la propia empresa cuando se renueva e innova.

No cabe duda de que al ser cierto este concepto, el conocimiento de dónde nos encontramos y cuáles son las características de la etapa que va a venir nos permitirá sacar importantes ventajas, si nos preparamos a tiempo. El ciclo de vida del producto es un concepto aceptado hoy día por casi todos, pero no siempre se utiliza y menos aun adecuadamente. Pensemos que, como toda teoría de base experimental, puede tener excepciones, o mejor, no adaptarse muy bien a ciertos productos. Se deduce, por tanto, que la aplicación práctica del ciclo de vida del producto, a partir de las consideraciones teóricas que se deduzcan, requerirá unos estudios particulares, adaptados al tipo de mercado-producto de que se trate.

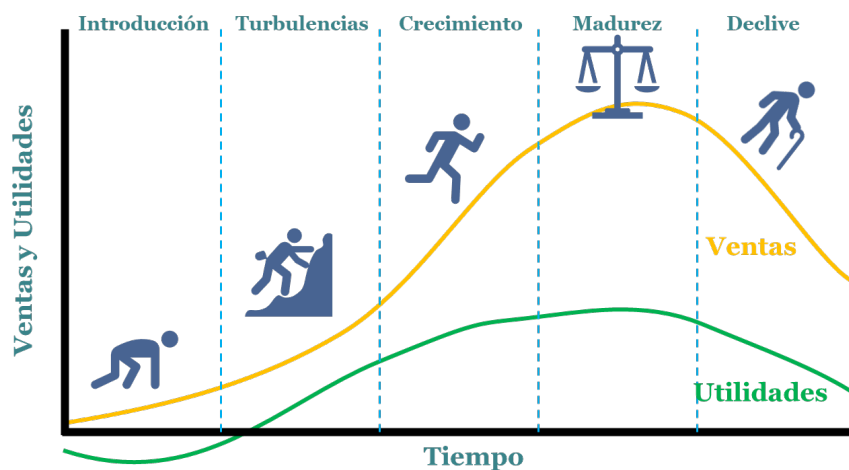
El descubrimiento del modelo de ciclo de vida del producto se debe a Theodore Levitt, quien empleó el concepto por

primera vez en un artículo de 1965 publicado en la Harvard Business Review. Según Levitt (1965) los productos, igual que los seres vivos, nacen, crecen, se desarrollan y mueren, pero el mundo de la empresa hace que estos conceptos puedan quedarse algo obsoletos ya que en la actualidad el ciclo de vida tiene una nueva etapa vital para el desarrollo satisfactorio del producto, estamos hablando de la de turbulencias. Por tanto, en el siglo XXI debemos hablar de cinco etapas:

- Lanzamiento o introducción.
- Turbulencias.
- Crecimiento.
- Madurez.
- Declive.

Figura 12

Ciclo de vida de una empresa o producto



Elaborado por: Los autores

En la gráfica observamos una segunda curva (color verde) que representa el comportamiento de las utilidades

generadas por el producto en las distintas fases del ciclo de vida.

2.4.3.1. El ciclo de vida consta de etapas.

1. El desarrollo del producto se inicia cuando la empresa encuentra y desarrolla la idea para un producto nuevo. Durante el desarrollo del producto, no hay ventas y los costos que invierte la empresa se empiezan a acumular.
2. La introducción es un periodo durante el cual las ventas registran un crecimiento lento, mientras el producto se introduce en el mercado. En esta etapa no hay utilidades, debido a los elevados gastos de la introducción del producto.
3. El crecimiento es un periodo durante el cual se registra una aceptación rápida en el mercado y un aumento de utilidades.
4. La madurez es un periodo "durante el cual el crecimiento de las ventas tiene gran aliciente, porque el producto ha sido aceptado por una gran parte de compradores potenciales. Las utilidades se equilibran o disminuyen, debido a que existen erogaciones más fuertes para mercadotecnia, con objeto de defender el producto contra la competencia.
5. La declinación es un periodo durante el cual disminuyen las ventas y bajan las utilidades.

No todos los productos siguen este ciclo de vida con forma de "S". Algunos productos son introducidos y mueren rápidamente, otros se quedan en la etapa de madurez durante largo tiempo. Algunos entran a la etapa de declinación y después son reciclados a la etapa del crecimiento en razón de fuertes promociones y su reposicionamiento.

2.4.3.2. Estrategias basadas en ciclo de vida

2.4.3.2.1. Estrategias para la fase de introducción

Apenas el 10% del total de introducciones de “nuevo” producto quedan dentro de la categoría nuevo para el mundo (Mullins, et al., 2004) (Walker, et al., 2004). Los productos en esta fase se clasifican en:

- **Productos nuevos para el mundo.-** Verdaderas innovaciones para la empresa y el mercado (10%)
- **Nuevas líneas de producto.-** Nuevas para la empresa, pero no para el mercado (20%)
- **Añadiduras a líneas de producto existentes.-** Nuevos artículos que complementan la línea de producto existente (26%).
- **Reposicionamientos.-** Productos existentes en nuevas aplicaciones y nuevos segmentos de mercado. (7%)
- **Reducciones de costo.-** Modificaciones al producto para que logre rendimiento similar a más bajo costo. (11%).

En esta primera fase lo más importante es la creación de demanda primaria que nos permita asegurar el volumen de ventas y crecimiento de utilidades futuras. Se distingue dos tipos de empresas, aquellas que son pioneras o precursoras y aquellas que son seguidoras, dentro de este contexto se puede definir las siguientes ventajas para cada una:

Tabla 11

Ventajas empresas pioneras y de seguidoras

Pionera	Seguidor
Posibilidad de generar economías de escala y curva de experiencia.	Capacidad de aprovechar errores de posicionamiento del pionero.
Costos cambiantes altos para los compradores tempranos.	Capacidad de aprovechar errores del producto del pionero.
Posibilidad de generar efectos de red positivos.	Capacidad de aprovechar errores de marketing del precursor.
Ventaja en la distribución.	Capacidad de aprovechar los adelantos en tecnología.
Influencia en los criterios y actitudes del comprador elegidos.	Capacidad de sacar ventaja de los recursos limitados del pionero
Posibilidad de apoderarse de recursos escasos	

Elaborado por: Los autores

Programas de marketing estratégico para pionera.-

Los objetivos y tareas estratégicas para las empresas en esta fase están en:

1. Acrecentar la conciencia de los clientes y la disposición a comprar.
 - Intensa publicidad para concienciar mercado

- Extensos intentos de fuerza de ventas para encontrar nuevos clientes.
- Extensas promociones de introducción de ventas.
- Ampliación de línea de productos.
- Ofrecer políticas de pruebas gratis.

2. Acrecentar la capacidad de los clientes para comprar.

- Asignación de precios de penetración o precios altos con versiones más económicas.
- Uso de promociones comerciales para lograr alcance de distribución.
- Ofrecer servicios de ingeniería, instalación, capacitación.

El éxito de una empresa pionera en el mercado va a depender de varios factores como el tipo de demanda, la capacidad de la empresa para sostener las estrategias de marketing entre otras, razón por la que debe considerar escoger entre tres estratégicas dependiendo del ambiente competitivo en que se encuentre: la penetración en mercado masico, la penetración en nicho o descremados (retirada temprana).

2.4.3.2.2. Estrategias para la fase de crecimiento

Esta fase es de gran atractivo para los seguidores por el rápido crecimiento del mercado debido a que:

- Es más fácil obtener participación de mercado.
- Las ganancias compartidas valen más que en un mercado maduro.

- La competencia de precio puede ser menos intensa.

En esta fase el objetivo estratégico de una empresa pionera será mantener su posición de líder de participación frente a la creciente competencia que el mercado expande (Walker, et al., 2004).

Acciones y estrategias de marketing para lograr objetivos de mantenimiento de participación.-

Para retener clientes:

- Mantener y mejorar la satisfacción y la lealtad.
- Alentar y/o simplificar la compra repetida.
- Incrementar los costos cambiantes

Para estimular la demanda selectiva entre clientes tardíos.

- Posicionamiento frontal contra ofrecimientos competitivos y potenciales.
- Posicionamiento diferenciado contra ofrecimientos competitivos o potenciales.

Objetivos y estrategias de marketing para líderes de participación.-

Los objetivos y tareas estratégicas para las empresas en esta fase están en:

1. **Fortaleza o defensa de posición.-** Aumentar la satisfacción, la lealtad y la compra repetida entre los clientes actuales con apoyo en las fortalezas existentes, atraer a clientes tardíos con los mismos atributos y beneficios ofrecidos a los adoptadores tempranos.
2. **Franqueador.-** Proteger la pérdida de segmentos específicos de clientes actuales con la creación de

una segunda entrada que cubra una debilidad de ofrecimiento original, mejorar la capacidad para atraer nuevos clientes con necesidades específicas o criterios de compra diferentes a los primeros clientes.

3. **Confrontación.**- Enfrentar o superar frontalmente el ofrecimiento de un competidor, mejorar la capacidad de adoptar nuevos clientes que podrían ser atraídos por el ofrecimiento de un competidor.
4. **Expansión de mercado.**- Aumentar la capacidad de atraer a nuevos clientes con la creación de nuevos ofrecimientos de producto o extensiones de línea dirigidas a una variedad de nuevas aplicaciones y segmentos de usuario.
5. **Contracción o retirada estratégica.**- Aumentar la capacidad de atraer a nuevos clientes en segmentos de alto crecimiento seleccionados, retirada de los segmentos más pequeños o de más lento crecimiento para conservar los recursos.

Objetivos y estrategias de marketing para desafiantes

Walker y otros (2004), establece que los objetivos y tareas estratégicas para las empresas en esta fase están en:

1. **Ataque frontal.**- Capturar una cantidad sustancial de compras repetidas o de reemplazo de los actuales clientes del competidor objetivo y atraer nuevos clientes del mercado ofreciendo precio más bajo o mejores características.
2. **Salto de rana.**- Inducir a los clientes actuales en el mercado masivo a sustituir su marca actual con un nuevo ofrecimiento superior, atraer a nuevos clientes proporcionándoles beneficios mejorados.

3. **Ataque de franqueador.-** Atraer una participación substancial de nuevos clientes en uno o más segmentos importantes de mercado en los que las necesidades de los clientes son diferentes a los adoptadores tempranos en el mercado masivo.
4. **Envolvimiento o cerco.-** Atraer una participación substancial de nuevos clientes en una variedad de segmentos más pequeños, especializados, en los que las necesidades o preferencias de los clientes difieren de la de los adoptadores tempranos del mercado masivo.
5. **Ataque de guerrilla.-** Capturar participación modesta de compras repetidas o de reemplazo en varios segmentos o de territorios de mercado, atraer una porción de nuevos clientes en un número de segmentos existentes.

2.4.3.2.3. Estrategias para la fase de madurez

La fase de madurez invita a las empresas a mantener la ventaja competitiva, ya el mercado desacelera su crecimiento y la competencia es más fuerte. Establecer metodologías de diferenciación es fundamental para lograr este objetivo, las mismas que deben orientarse a:

- Calidad del producto, determinando que atributos son valorados por los clientes.
- Calidad del servicio, determinando que atributos son valorados por los clientes.

Estrategias para extender el crecimiento de volumen

1. **Penetración acrecentada.-** Incrementar la proporción de usuarios por conversión de los no usuarios actuales en uno o más segmentos importantes de mercado.

2. **Uso extendido.**- Aumentar la calidad de producto usado por el cliente promedio incrementado la frecuencia de uso o desarrollando formas nuevas y más variadas de empleo del producto.
3. **Expansión de mercado.**- Ampliar el número de clientes potenciales tomando como objetivos áreas geográficas o segmentos de aplicaciones subdesarrolladas.

2.4.3.2.4. Estrategias para la fase de declive.

La mayoría de productos entran con el tiempo en una fase declinante en sus ciclos de vida. Cuando caen las ventas se produce una vez más el exceso de capacidad. Mientras los competidores remanentes se enfrentan en una lucha por conservar el volumen frente al descenso de las ventas (Walker, et al., 2004).

Estrategias para mercados declinantes.-

1. **Cosecha.**- Maximizar el flujo de efectivo a corto plazo; mantener o aumentar los márgenes, incluso a costa de una declinación lenta en la participación de mercado.
2. **Mantenimiento.**- Mantener la participación a corto plazo en tanto que el mercado declina, aun cuando haya que sacrificar márgenes.
3. **Sobreviviente redituable.**- Acrecentar la participación de mercado declinante con miras a ganancias futuras; alentar a los competidores débiles a salir.
4. **Nicho.**- Concéntrese en el fortalecimiento de la posición en uno o unos cuantos segmentos de tamaño relativamente grande con potencial para obtener utilidades futuras.

2.5. Señales De Mercado

Como hemos visto en primera instancia se debe realizar un análisis básico del competidor que implica conocer sus:

- Metas futuras
- Suposiciones acerca del mercado y de sí mismo
- Estrategias
- Capacidades actuales

Al reunir estos datos podemos, seguir con el reconocimiento e interpretación de las señales de mercado, para así poder establecer estrategias competitivas eficaces. Es cualquier acción del competidor que ofrezca una indicación directa o indirecta de sus:

- Intenciones
- Motivos
- Metas
- Situación interna

El comportamiento del competidor emite diversas señales siendo estas un medio de comunicación indirecta con los mismos. Algunas de estas señales son maneras de:

- Simulaciones
- Advertencias y
- Otras más manifiestan un compromiso decidido con un curso de acción

Esta información es básica para el análisis de la competencia.

Tipos de señales de mercado

Las señales del mercado cumplen dos funciones:

- a) Pueden ser indicadores confiables de los motivos del competidor, de sus intenciones y de sus metas.
- b) Meras simulaciones.

Se requieren de juicios sutiles para distinguir entre una simulación y una señal verdadera. Las señales del mercado adoptan varias formas, según sea el comportamiento del consumidor, entre las principales tenemos:

1. Anuncios previos de acciones
2. Anuncios de resultados o acciones después del hecho
3. Discusiones públicas de la industria por parte de los competidores
4. Discusiones y explicaciones de los competidores sobre sus acciones
5. Tácticas del competidor en relación a lo que podría haber hecho
6. Manera en que los cambios estratégicos se implementan al inicio
7. Desviación respecto a las metas del pasado
8. Desviación respecto a las normas de la industria
9. Acción evasiva
10. Marca de lucha
11. Demandas privadas antimonopolio
12. Uso de la historia para identificar señales

2.5.1. Anuncios previos de acciones

Un anuncio previo es una comunicación formal realizada por un competidor de que emprenderá o no alguna acción. Funciones que cumplen los anuncios previos:

- Intentos de publicitar el compromiso de hacer algo, con el propósito de desplazar a los rivales.
- Los anuncios a veces son amenazas de acciones que se llevaran a cabo si un rival lleva a cabo una iniciativa planeada.
- Los anuncios pueden ser pruebas de los sentimientos del competidor, ya que se aprovecha el hecho de que no necesariamente se realizara lo comunicado.
- Los anuncios pueden ser un medio de comunicar el gusto o malestar con los eventos competitivos de la industria.
- Anuncios que consisten en servir de pasos conciliadores propensos a atenuar al máximo la provocación causada por un inminente ajuste estratégico, con esto se trata de evitar que el ajuste desencadene una descarga de represalias y conflictos.
- Nos habla acerca de las acciones que se toman en el aumento de la capacidad de una empresa. Cuando las compañías anuncian sus planes de expansión, lo hacen con conocimiento de que la demanda crecerá en un futuro cercano, y estas son señales que la competencia debe percibir.

Ejemplo: La empresa “ANDEC” anuncia la ampliación de su planta, anticipándose a la posible reactivación de la construcción, es decir al posible crecimiento de la demanda.

La última función de los anuncios tiene que ver con la comunicación con la comunidad financiera. De esta manera las empresas muestran su situación de forma optimista, y esto puede causar la elevación de los costos de las acciones y en si la reputación de la empresa. Además, que se puede tener una batalla competitiva únicamente mediante anuncios.

Ejemplo: Memorias de computadora, la empresa A anuncia el precio de las memorias que producirá dentro de dos años, como consecuencia la empresa B anuncia un precio más bajo, y seguidamente la empresa C baja aún más el precio, a lo que la empresa A responde bajándolo hasta la mitad; por lo que las otras empresas desisten de fabricar ese producto. La empresa A gana la batalla sin una gran inversión.

Vemos también que en muchos casos los anuncios son únicamente simulaciones, pues no necesariamente se cumplen, ya que estos son un medio de comunicación de la amenaza para que el rival desista. Y hasta en casos extremos los anuncios son falsos con el fin de que los rivales inviertan sus recursos preparándose para una amenaza inexistente.

2.5.2. Anuncios de resultados o acciones después del hecho

Muchas veces las empresas anuncian las ampliaciones de la planta, estadísticas de ventas y otros resultados después de que han ocurrido, tales anuncios transmiten señales, y su finalidad es garantizar que otros conozcan esta información. Como cualquier otro anuncio estos pueden ser erróneos o engañosos, pues piensan que con ellos obtienen una ventaja.

Ejemplo: En una empresa que publica cifras de ventas e incluye algunos productos conexos que no entran dentro de la categoría, es decir inflan su participación en el mercado.

Además, si las empresas aprenden a mirar más allá de estas prácticas engañosas, descubrirá signos reveladores de objetivos y verdaderas fuerzas del rival.

2.5.3. Discusiones públicas de la industria por parte de los competidores

Los competidores hablan de la industria acerca de los pronósticos de la demanda y precios, de capacidad futura; estos comentarios están llenos de señales por que reflejan las suposiciones de las compañías respecto a la industria. Los comentarios a veces contienen peticiones implícitas para regular precios, la competencia de precios es muy dura, de que las compañías se acrecienten de manera organizada, que no se realice una excesiva competencia publicitaria. Desde luego cada empresa intentará interpretar al mercado desde su conveniencia. Las empresas que interpretan las señales de los competidores han de comprobar personalmente las condiciones de la industria.

2.5.4. Discusiones y explicaciones de los competidores sobre sus acciones

Los competidores discuten sus acciones en público o en foros, es decir que intercambian sus ideas y sus opiniones con otras empresas. Dentro de estos foros se discute las iniciativas con los clientes, distribuidores principales, entre otros.

La explicación de una compañía cumple con funciones:

- Hacer que otras empresas entiendan los motivos de una iniciativa.
- Las explicaciones pueden tomar ventaja frente a otras compañías.

Las discusiones son un intento de manifestar un compromiso.

2.5.5. Tácticas del competidor en relación a lo que podría haber hecho

Son signos importantes de un competidor, por ejemplo, los precios, y los niveles de publicidad, las capacidades, características de un producto, entre otros. Dentro de este punto, una empresa puede tomar estrategias que perjudiquen a otras empresas, para el beneficio propio, es el caso de implementar un precio mayor que el que justificaría los costos del rival.

2.5.6. Manera en que los cambios estratégicos se implementan al inicio

Una compañía puede introducir un nuevo producto inicialmente en un mercado y venderlo de inmediato de manera agresiva a los clientes más importantes de sus rivales. Además, se puede utilizar tácticas, en ciertas temporadas del año o en momentos inesperados. Esto demuestra si una empresa quiere perjudicar a otra o desea beneficiar a toda la industria.

2.5.7. Desviación respecto a las metas del pasado

Las estrategias que aplique una empresa ya sea para seguir lanzando productos o ser utilizado para otras circunstancias, nos demuestran las metas que desea lograr la empresa, esto hace que las demás empresas se concentren en este tipo de señales y analizar la competencia.

2.5.8. Desviación respecto a las normas de la industria

Las acciones que violan las normas dentro de la industria son unas señales agresivas, como por ejemplo el reducir los precios a los productos que anteriormente no estaban sujetos a descuentos ni promociones, o el de construir una planta en una nueva región geográfica.

2.5.9. Acción evasiva

Se da este nombre al siguiente caso: Una compañía introduce una iniciativa en un área y un competidor reacciona en otra con una acción que influye en ella.

Esta se da cuando:

- Compañías compiten en diversas zonas geográficas
- Cuentan con varias líneas de productos que no se superponen enteramente

Ejemplo: En el sector de maquinarias:

DEERE: Entró en la industria de remover la tierra con una estrategia similar a CATERPILLAR. Hace poco hizo esfuerzos más decisivos por penetrar en algunos de los principales mercados de Caterpillar.

CATERPILLAR: Planea incursionar en la industria de equipo agrícola, donde Deere es fuerte.

La respuesta mediante acción evasiva representa una forma de defender la compañía NO contraatacando directamente la táctica inicial sino en forma indirecta. De ese modo la compañía quizá trate de no desencadenar una serie de acciones destructivas y contraofensivas en el mercado invadido.

- Si la acción evasiva se dirige a mercados ricos del adversario podrá ser una advertencia SERIA.
- Si la acción evasiva se dirige a mercados menores será una señal de la decisión de tomar MEDIDAS MÁS DRÁSTICAS, pero al mismo tiempo reflejará la esperanza de no desencadenar CONTRAOFENSIVA DESTRUCTIVA O APRESURADA PARA EL AGRESOR

- Una respuesta en un MERCADO MENOR, significará que, si el agresor no desiste, el atacado tomará una acción evasiva más intensa

La acción evasiva contribuye eficazmente a CASTIGAR AL RIVAL, cuando existe gran divergencia de participación en el mercado. Ejemplo: Si consiste en una reducción de precios, la compañía con MAYOR PARTICIPACIÓN se verá más afectada que la que envía la señal.

2.5.10. Marca de lucha

Un tipo de señal de la ACCIÓN EVASIVA es la Marca de lucha; cuando una empresa se ve o puede verse amenazada por otra PUEDE INTRODUCIR una marca que castigue o amenace, sin importar si éste es o no el único motivo de la marca.

Ejemplo: Coca-Cola lanza al mercado una nueva marca MR. PIBB, a mediados de los años 70 con un sabor similar al de DR. PEPPER, marca que iba adquiriendo mayor participación en el mercado.

Estas sirven de ADVERTENCIA, de disuadores o tropas de choque que absorben el impacto de los ataques competitivos. También se introducen con un pequeño impulso antes de emprender el fuerte ataque. Las marcas de lucha pueden emplearse como armas ofensivas en una campaña más grande.

2.5.11. Demandas privadas antimonopolio

Una compañía entabla una demanda privada antimonopolio contra un competidor su decisión puede ser interpretada como una señal de malestar.

Estas demandas se desechan en el momento en que lo desee el demandante, constituye una señal moderada de malestar, ante una reducción competitiva de precios, pueden decir “Han ido demasiado lejos esta vez y harían

bien en desistir” Sin exponerse a los riesgos que supone una confrontación directa en el mercado

- Cuando una Empresa débil demanda a otra más fuerte, con esto tal vez trate de sensibilizarla para que no emprenda acciones agresivas mientras la demanda se encuentra en curso. Si la compañía fuerte está bajo un escrutinio legal, su poder quedará totalmente NEUTRALIZADO.
- Cuando una Empresa fuerte demanda Empresa débil, esta tal vez sea un medio evidente de infligir castigos. La demanda obliga a sufragar los costos legales extremadamente onerosos durante largo tiempo y a descuidar la competencia en el mercado.

2.5.12. Uso de la historia para identificar señales

- La capacidad de interpretar correctamente las señales mejora mucho cuando se estudian las relaciones históricas.
- La búsqueda de los signos que involuntariamente emitió en el pasado ayuda a descubrir nuevos tipos de señales inconscientes.
- ¿Preceden siempre a un cambio de productos ciertas actividades de la fuerza de ventas?, ¿Anuncian siempre el competidor la adición de capacidad cuando la utilización alcanza cierto nivel?

Al interpretar esta clase de señales existe la posibilidad de una divergencia con el comportamiento pasado. Un análisis exhaustivo de la competencia revelará los motivos económicos que explicarán a que se debe la divergencia.

¿Puede convertirse en distracción la atención que se presta a las señales del mercado?

El prestar demasiada atención a las señales de mercado, puede ser contraproducente para la empresa, ya que las empresas se dedicarán a competir y dejarán a un lado todas las actividades que hacen que la empresa se desarrolle.

Esto hace que las personas que laboran en la empresa se descuiden de sus funciones especialmente los directivos ya que estos están enfocados a las señales del mercado, pero al mismo tiempo las señales de mercado ayudan a acrecentar la base de conocimientos acerca de ellos, mejoran la calidad de las suposiciones. Prescindir de ellas es como olvidarse de los competidores por completo.

Capítulo 3

Estrategia Competitiva

2.6. Estrategia dirigida a clientes y proveedores

Las industrias venden sus productos o servicios no a un solo comprador sino a una gama de diferentes compradores. El poder de negociación de este grupo considerado en términos de agregación es una de las principales fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de un sector industrial. A causa de esta heterogeneidad, la selección de compradores, es decir; de los consumidores meta, se convierte en una importante variable estratégica. En términos generales, en lo posible la compañía debería venderles a los clientes potenciales más favorables. La selección de compradores influye profundamente en su tasa de crecimiento y puede reducir al mínimo la fuerza destructiva que tienen ellos. Las condiciones estructurales son una variable estratégica importantísima en las industrias maduras y en aquellas donde es difícil mantener las barreras debidas a la diferenciación de producto o a la innovación tecnológica.

Criterios para seleccionar a los clientes mediante una estrategia

Hay cuatro criterios generales, extraídos de la explicación anterior, que determinan la calidad de los compradores desde una perspectiva estratégica:

- Necesidades de compra en relación con las capacidades de la empresa
- Crecimiento potencial de compradores
- Posición estructural
 - Poder intrínseco de negociación

- Sensibilidad de los compradores ante el precio
- Costo de servicio

Necesidades de compra en relación con las capacidades de la empresa.

Evidentemente se necesita adecuar las necesidades particulares de compra de los clientes con las capacidades relativas de la empresa, así podrá alcanzar el nivel óptimo de diferenciación de sus productos en comparación con la competencia.

Podrá, además, disminuir al mínimo el costo de atenderlos en las relaciones con otras compañías. Por ejemplo, si cuenta con sólidas técnicas de ingeniería y de desarrollo de productos logrará la mayor ventaja relativa al atender a quienes les interesan principalmente las variedades hechas según especificaciones del cliente. Si tiene un mejor sistema logístico, optimizará esta ventaja atendiendo aquellos para quienes el costo es decisivo o aquellos a quienes se llega con una logística extremadamente compleja.

Crecimiento potencial de los compradores.

El potencial de crecimiento de un cliente en un negocio de la industria se basa en tres condiciones simples:

- Tasa de crecimiento de su industria.
- La tasa de crecimiento de su segmento o segmentos primarios del mercado.
- El cambio de su participación en el mercado dentro de la industria y dentro de los segmentos clave.

La tasa de crecimiento de la industria dependerá de diversos factores, entre ellos, la posición frente a los productos sustitutos y el crecimiento del grupo de compradores a los que vende. Algunos segmentos del

mercado dentro de una industria casi siempre crecerán más rápidamente que otros.

La participación que un comprador tiene en el mercado de su industria y ciertos segmentos de él, constituyen el tercer elemento del análisis del crecimiento. Su participación actual y la probabilidad de que disminuya o crezca están subordinadas a la situación competitiva del comprador. Para evaluar la situación se necesita un análisis de la competencia y también un diagnóstico de la estructura presente y futura de la industria como señalamos en los capítulos anteriores.

2.6.1. Posición estructural

Poder intrínseco de negociación de los compradores

En este apartado estudiaremos los criterios que identifican a los clientes sin un poder intrínseco tan eficaz como el de otros, porque son buenos candidatos al momento de escoger compradores.

- Adquieren pequeñas cantidades en comparación con las ventas de las empresas.
- Carecen de buenas fuentes alternas de suministro. Si las necesidades de los compradores son tales que hay pocos productos alternos que las cubran satisfactoriamente será limitado su poder de negociación.
- Tienen altos costos de compra comparativa, de transacciones o de negociación.
- No pueden recurrir a una amenaza de una integración hacia atrás.
- Tiene altos costos fijos cuando cambian proveedores.

Sensibilidad de los compradores ante el precio

Son buenos clientes los que muestran sensibilidad ante el precio o los que están dispuestos a ceder a él a cambio de mejores características de desempeño del producto. Los compradores que no son sensibles al precio tienden a caer en una o varias de las siguientes categorías:

- El costo del producto es parte pequeña del presupuesto de costos de los productos o de compras del cliente.
- El castigo por un producto defectuoso es fuerte en relación con su costo. Si el hecho de que un producto sea defectuoso o no cumpla con las expectativas acarrea graves consecuencias al cliente, éste rara vez será sensible al precio. Le preocupará más la calidad, estará dispuesto a pagar un precio elevado por ella y tenderá a seguir adquiriendo los productos que hayan correspondido a sus expectativas en el pasado.
- La eficacia del producto o servicio puede producir grandes ahorros o mejoras del desempeño. Invirtiendo la situación anterior, el cliente tenderá a ser insensible al precio si el producto o servicio le ahorra al comprador tiempo y dinero si le dan un buen rendimiento o si pueden mejorar el desempeño de su producto.
- El comprador compite aplicando una excelente estrategia que, en su opinión se verá favorecida por el producto adquirido. Si piensa que lo adquirido mejora el desempeño de su producto o si la marca ofrece un valor de prestigio que reforzará su estrategia normalmente serán insensibles al precio.
- El comprador busca un producto diseñado según sus especificaciones o una variedad diferenciada.
- El comprador es muy rentable y/o puede transmitir el costo de los insumos.
- El comprador no está bien informado sobre el producto y no adquiere a partir de especificaciones bien definidas.
-

Costos de atender a los compradores

El costo de atender varios compradores de un producto varía enormemente, casi siempre por las siguientes razones:

- Tamaño del pedido
- Venta directa o a través de distribuidores
- Tiempo necesario de entrega (espera)
- Estabilidad de flujo de pedidos para la planeación y la logística
- Costo de envío
- Costo de venta
- Necesidad de diseños especiales o de modificaciones

Selección de compradores y estrategia aplicable a ellos

El principio estratégico básico es buscar los compradores más favorables y tratar de venderlos a ellos. Los clientes a los que nos conviene venderles dependerán de la posición que ocupe la empresa en algunos aspectos.

En la selección de comprador hay que tener varias consideraciones estratégicas:

- La compañía con costos bajos puede vender rentablemente a compradores poderosos sensibles al precio.
- La compañía sin ventaja de costos ni de diferenciación debe ser muy selectiva con sus clientes.

Sin embargo, de lo expuesto, es posible crear buenos compradores por medio de una estrategia, así:

- Creando costos cambiantes para los clientes, es decir que el cliente se vea forzado a invertir mucho dinero a consecuencia de un cambio de proveedor.

- Mejorando el producto o servicio.
- Ampliando la base de compradores.
- Creando valor agregado.
- Dar un servicio de respuesta inmediata al cliente.
- Dar asistencia de ingeniería.
- Conceder crédito o realizar una entrega rápida.
- Crear nuevas características del producto.
- Redefinición de la forma que conciben los clientes el producto.
- Valor de reventa (cuando el producto dejar de ser útil o antiguo para el cliente, él puede revenderlo a un precio determinado -reventa).
- Costo de mantenimiento y tiempo ocioso a lo largo de la vida del producto.
- Costo de combustible.
- Capacidad de generar ingresos.
- Costo de instalación o de fijación.

Además, se debe considerar:

- Es posible prescindir de los compradores que cuestan mucho.
- La calidad de los compradores puede cambiar con el tiempo.
 - Conforme madura una industria se vuelve sensible al precio

2.6.2. Estrategia de compra

Al formular una estrategia de compra, conviene usar el análisis del poder de los compradores, así debe considerarse para el análisis los siguientes aspectos:

- Estabilidad y competitividad del grupo de proveedores.
- Grado óptimo de integración vertical.
- Asignación de compras entre proveedores idóneos.
- Obtención de una ventaja máxima con los proveedores escogidos.

Recuerde que las condiciones que hacen de un proveedor poderoso pueden ser:

- Concentración.
- Independencia en ventas respecto del cliente.
- Costos cambiantes del cliente.
- Un producto especial o diferenciado.
- Peligro de integración vertical hacia delante.

En algunos casos el poder de los proveedores se basa en la economía de las industrias y escapa de nuestro control; pero en muchos otros podemos suavizarlo con algunas estrategias como:

- Distribución de compras.
- Evitar costos cambiantes.
- Contribuya a la generación de fuentes alternas de materia prima, con esto usted promoverá la competencia entre sus proveedores.
- Favorezca la estandarización, mientras más estándar sea un producto éste deja de ser exclusivo de un solo proveedor.
- Cree una amenaza de integración hacia atrás. Si el proveedor cree que su cliente puede realizar una integración vertical hacia atrás no se atreverá a subir los precios.
- Utilice integración gradual. En toda empresa, a medida que esta vaya creciendo debe estratégicamente verse la posibilidad de autoabastecerse; sin embargo, esto no siempre es adecuado, dependerá de la importancia que tiene el producto o insumo adquirido para la calidad de nuestro producto.

2.7. Evolución del sector industrial

El análisis estructural nos da un marco de referencia para comprender las fuerzas competitivas que operan en una industria y que son indispensables para diseñar una

estrategia competitiva. Pero es evidente que las estructuras cambian frecuentemente de una manera radical.

La evolución de la industria adquiere importancia decisiva para la formulación de estrategias: puede aumentar o aminorar el atractivo de una industria como oportunidad de inversión, y a menudo es necesario hacer ajustes para adaptarse a ella. Es importante conocer el proceso de la evaluación de la industria y poder predecir el cambio, pues el costo de una reacción estratégica suele incrementarse cuando la necesidad de cambio se hace evidente y la mejor estrategia suele incrementarse cuando la necesidad de cambio se hace evidente y la mejor estrategia aportará los más altos beneficios al que la seleccione primero.

Ciclo de vida del producto

El conocido ciclo de vida del producto es el más viejo de los conceptos que nos permite predecir el curso probable de la evolución de una industria. Esta hipótesis establece lo siguiente: un sector industrial pasa por varias fases o etapas -introducción, crecimiento, madurez y declinación- como se apreció en el capítulo anterior.

Las etapas definen los puntos donde se modifica la tasa de crecimiento de las ventas. El crecimiento sigue una curva de forma de S a causa del proceso de innovación y difusión de un producto nuevo. La fase plana de introducción refleja la dificultad de superar la inercia de los compradores y de estimular la prueba del nuevo producto. Se registra un crecimiento rápido a medida que un gran número de compradores entran presurosos en el mercado, una vez demostrada la bondad del producto. Finalmente, se logra penetrar en los consumidores potenciales; entonces el crecimiento se detiene y alcanza el nivel básico de crecimiento del grupo relevante de compradores. Por último, el crecimiento se estanca a medida que aparecen productos sustitutos.

Al avanzar la industria por su ciclo de vida, cambiará la naturaleza de la competencia. A continuación, se resumen

las predicciones más comunes sobre cómo una industria cambiará a lo largo del ciclo y sobre cómo ello afectará la estrategia.

Tabla 12

Predicciones comunes dentro del ciclo de vida en la industria

Característica	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Compradores y comportamiento del comprador	Comprador de alto ingreso. Inercia del comprador. Hay que convencer a los compradores para que prueben el producto.	Aplicación del grupo de los compradores. Los consumidores aceptarán una calidad poco informe.	Mercado masivo. Saturación. Compra repetida. Elección entre marca es la regla.	Los consumidores son compradores conocedores del producto.
Productos y cambios del producto	Calidad deficiente. Decisivo el diseño y el desarrollo del producto. Muchas variaciones del producto: no existen estándares. Cambios frecuentes del diseño. Diseños básicos del producto.	Los productos muestran diferenciación de técnicas y de desempeño. Confiabilidad básica para productos complejos. Mejoras competitivas del producto. Buena calidad.	Calidad superior. Menos diferencia del producto. Cambios menos rápidos del producto: más cambios menores en los modelos anuales.	Poca diferenciación del producto. Calidad poco uniforme del producto.

Adquiere
n
importanc
ia los
trueques
de venta.

Marketing	<p>Publicad ventas muy grandes (p/v).</p> <p>Estrategia de desnatado de precios.</p> <p>Costos elevados del marketing.</p>	<p>Mucha publicidad, pero porcentaje más bajo de ventas que en la introducción.</p> <p>Promoción centrada en los medicamentos éticos.</p> <p>Publicidad y distribución esencial para productos no técnicos.</p>	<p>Segmentación del mercado.</p> <p>Esfuerzos por alargar el ciclo de vida.</p> <p>Línea ampliada.</p> <p>Predominan el servicio y las ofertas.</p> <p>Importante el empaque.</p> <p>Competencia publicitaria.</p> <p>Reducción de publicidad/ventas.</p>	<p>Poca publicidad/ventas y otras actividades de marketing.</p>
-----------	--	---	---	---

Manufactura y distribución	<p>Capacidad excesiva series cortas de la producción.</p>	<p>Falta de capacidad.</p> <p>Transición a la producción masiva.</p>	<p>Un poco de capacidad excesiva.</p>	<p>Canales masivos.</p> <p>Importante exceso de capacidad.</p>
----------------------------	---	--	---------------------------------------	--

Alto contenido de mano de obra calificada.	Lucha por la distribución.	Capacidad óptima.	Producción masiva.
Costo elevado de producción.	Canales masivos.	Creciente estabilidad de los procesos de manufactura.	Canales de especialidades.
Canales especializados.		Menores habilidades de la mano de obra.	
		Largas series de producción con métodos estables.	
		Los canales de distribución reducen paulatina mente sus líneas para elevar sus márgenes de utilidad.	
		Fuertes costos de distribución física debido a líneas extensas.	

Investigación y desarrollo	Cambios de las técnicas de producción.	Importantes exportaciones. Disminución de las exportaciones. Importaciones importantes.			
Comercio internacional	Un poco de exportaciones.	Útil para cambiar la imagen o de precios o de calidad. Marketing la función principal.	Sin exportaciones. Importaciones importantes.	Decisivo el control de costos.	de
Estrategia global	Mejor periodo para aumentar la participación en el mercado. Investigación, desarrollo e ingeniería son funciones básicas.		Tiempo inoportuno para aumentar la participación en el mercado. Particularmente si la compañía tiene participación pequeña. La clave es tener costos competitivos. Tiempo inoportuno	La clave: "eficacia del marketing".	

o para cambiar la imagen de precios o de calidad.

Declinación competencia	Pocas compañías.	Entrada. Muchos competidores. Muchas funciones y deserciones.	Competencia de precios. Recesión moderada. Aumento de las marcas privadas.	Salidas. Menos competidores.
-------------------------	------------------	---	--	---------------------------------

Riesgo	Alto riesgo	Pueden correrse riesgos porque el crecimiento los cubre.	Aparece la ciclicidad.
--------	-------------	--	------------------------

Márgenes utilidades, producción distribución	y Elevados precios y márgenes utilidad. Utilidades bajas. Elasticidad de precio de cada vendedor menor que en la madurez.	Utilidades elevadas. Utilidades altísimas. Precios moderadamente altos. Precios menores que en la fase de introducción. Resistente a la recesión.	Precios decrecientes. Utilidades más bajas. Márgenes más bajos de utilidad. Menores márgenes de utilidad para los distribuidores.	Bajos precios y márgenes de utilidad. Precios decrecientes. Los precios podrían aumentar en la fase tardía de declinación.
--	---	---	--	--

<p>Gran elasticidad de los precios.</p> <p>Atmósfera propicia para adquisiciones.</p>	<p>Mayor estabilidad de la participación en el mercado y de la estructura de precios.</p> <p>Atmósfera poco propicia a las adquisiciones, difícil vender compañías.</p> <p>Muy bajos precios y márgenes de utilidad.</p>
---	--

Elaborado por: Los autores, **Fuente:** Walker, Boyd, Mullis y Larréché (2003)

2.8. La estrategia competitiva en las industrias fragmentadas

Un importante ambiente estructural donde compiten muchas empresas es la industria fragmentada, es decir, aquella en que ninguna empresa tiene una gran participación en el mercado ni puede influir profundamente en los resultados. Por lo regular, a este tipo de industrias pertenece un gran número de empresas grandes, medianas y pequeñas, mucha de ellas de propiedad privada. No hay una definición cuantitativa de industria fragmentada y posiblemente poco se requiera si deseamos analizar sus problemas estratégicos. El rasgo que

las convierte en un ambiente especial donde competir es la ausencia de líderes con suficiente poder para regular los acontecimientos.

¿Por qué se fragmenta una industria?

La fragmentación se debe a varias causas que tienen consecuencias distintas cuando se compite con ellas. Algunas industrias por razones históricas -debido a los recursos o capacidades de las empresas que han laborado en ellas- sin que haya un motivo económico. Pero en muchas existen causas económicas fundamentales y las principales parecen ser las siguientes:

- Barreras débiles contra la entrada.
- Ausencia de economías de escala o de curva de experiencia.
- Altos costos del transporte. Limitan el tamaño de una planta eficiente o del lugar de producción pese a la existencia de economías de escala.
- Altos costos de inventario o fluctuaciones imprevisibles de las ventas. Los costos elevados de mantenimiento de inventario y las variaciones en las ventas impiden construir instalaciones grandes con gran inversión.
- Ausencia de las ventajas de tamaño cuando se trata con compradores o proveedores. La empresa a pesar de tener un tamaño grande no tiene poder negociador y, en ocasiones, los proveedores y compradores serán lo bastante poderosos para mantener pequeñas a las empresas en la industria.
- Deseconomías de escala en algún aspecto importante. Proviene de factores como: cambios rápidos de estilo o de los productos que necesitan una respuesta rápida y una intensa coordinación entre las funciones.
- Bajos gastos generales. Este factor atractivo que favorece a empresas pequeñas sin regulaciones gubernamentales, cargas de planes de pensiones u otras trampas corporativas.

- Línea de productos muy diversificada. Requiere adaptación a usuarios individuales, en ocasiones favoreciendo a pequeñas industrias sobre otras más grandes.
- Diversas necesidades del mercado. Los gustos de los consumidores son variables con respecto a los productos y servicios.
- Gran diferenciación de productos especialmente cuando se basan en la imagen. La diferenciación en ocasiones limitará el tamaño de la empresa, ya que el deseo del cliente será la exclusividad, es decir, que deseará poseer una marca personal.
- Regulación local. Las regulaciones locales obligan a las empresas a adaptarse a obedecer las normas específicas o adaptarse a políticas locales.
- Prohibición gubernamental de la concentración. Existen restricciones legales que prohíben la consolidación en industrias.
- Industrias recientes. La industria puede estar fragmentada por ser nueva, ya que no cuenta con las técnicas, ni recursos para controlar al mercado.

Tabla 13

¿Por qué se fragmenta una industria?

Causa	Ejemplos
Barreras débiles contra la entrada	En la industria comercializadora de féretros, ya que no tienen diferenciación, por lo tanto, los costos son homogéneos, no existe economía de escala, no existe fidelización de parte de los clientes.

Ausencia de economías de escala o curva de la experiencia de La industria orfebre, ya que no se fabrican en lotes grandes o no hay una gran producción.

Altos costos del transporte Como los equipos para comunicación radiofónica y televisiva, debido a la relación peso volumen de los instrumentos.

Altos costos de inventario o fluctuaciones imprevisibles de las ventas de En la industria de vestidos de damas, ya que las tendencias de moda y diseño cambian continuamente, por lo tanto, el mantener vestuario de moda pasada es más costoso y aminora el espacio para nuevas mercaderías.

Ausencia de las ventajas de tamaño cuando se trata con compradores o proveedores de En la industria florícola, las empresas más grandes no tienen poder de negociación frente a proveedores y clientes ya que no hay diferenciación y los servicios son similares.

Deseconomías de escala en algún aspecto importante de La industria de muebles tapizados para el hogar, ya que el diseño es un factor importante y, por lo tanto, no se fabrican en serie. Muchos de estos son artículos únicos realizados bajo pedido.

Línea de productos muy diversificada de La industria de fertilizantes, ya que existe una línea amplia de productos, la ausencia de

	liderazgo. Y la comunicación continua, directa con los clientes.
Diversas necesidades del mercado	La industria de diseño y confección de trajes sastres, ya que se realizan bajo pedido, por gusto, medida y preferencia.
Gran diferenciación de productos especialmente cuando se basan en la imagen	En la industria del modelaje, ya que el modelo busca agencia que lo represente y proyecte su imagen como única y exclusiva.
Barreras contra la salida	En la industria textilera, ya que en empresas de este tipo existe gran inversión de maquinaria, de insumos, infraestructura, lo cual dificulta su salida.

Elaborado por: Los autores, **Fuente:** Porter (2015)

2.8.1. ¿Cómo superar la fragmentación?

Superar la fragmentación puede convertirse en una magnífica oportunidad estratégica. El beneficio de consolidar una industria fragmentada puede ser interesante pues por definición los costos de entrar en ella son bajos; además suele haber competidores pequeños y relativamente débiles que no amenazan con represalias.

Para superar la fragmentación se requieren cambios que desencadenen los factores económicos fundamentales que originan la estructura fragmentada. A continuación, se enumeran algunos medios comunes para superar la fragmentación:

- Crear economías de escala o una curva de aprendizaje.
- Estandarice las necesidades del mercado.

- Neutralice o divida los aspectos que influyen principalmente en la fragmentación. A veces las causas de la fragmentación se concentran en una o dos áreas; por ejemplo, las diseconomías de escala en la producción o gustos fragmentados de los compradores. Entonces una estrategia para superar la fragmentación consiste en separar de alguna manera esos aspectos del resto del sector industrial, un ejemplo claro es la comida rápida.
- Realice adquisiciones para alcanzar la masa crítica: Se puede conseguir algunas ventajas cuando se mantiene una participación significativa. Por ejemplo, cuando la compañía consigue adquirir una participación inicial. Puede dar buenos resultados la estrategia de comprar muchas compañías locales a condición de poder integrarlas y administrarlas.
- Reconozca desde el principio las tendencias de la industria. A veces la industria se va consolidando a medida que está madura, causas exógenas también la pueden consolidar. En las empresas grandes, cuando existen muchas sucursales, incrementan economías de escala y favorecen la consolidación.

2.8.2. Pasos para formular una estrategia competitiva en las industrias fragmentadas

El siguiente esquema le permite a usted formular de una manera adecuada una estrategia que le permita competir en una industria fragmentada. Además de incluir una serie de procesos analíticos que habrán de realizarse periódicamente, los pasos descritos dirigen la atención hacia datos fundamentales cuando se analizan las industrias fragmentadas y se compiten en ellas. Las causas de fragmentación, las predicciones concernientes a los efectos que la innovación tiene en ellas y la identificación de las tendencias que pueden modificarlas son un requisito esencial para examinar el ambiente y hacer pronósticos sobre la tecnología.

Tabla 14

Formulación de una estrategia

Paso	Ejecución
1. ¿Cuál es la estructura de la industria y la posición de los competidores?	Se realiza un análisis exhaustivo de la industria y de la competencia para identificar las fuerzas competitivas, la estructura dentro de la industria y la posición de los rivales poderosos.
2. ¿Por qué está fragmentada esta industria?	La lista de causas debe ser completa y que defina su relación con la economía de la industria.
3. ¿Puede superarse la fragmentación? ¿Cómo?	Se debe analizar una a una las causas de fragmentación: ¿Podemos superar alguna de ellas mediante la innovación o el cambio estratégico? ¿Es indispensable canalizar recursos a una perspectiva diferente? ¿Modifican directa o indirectamente las tendencias de la industria alguna de las causas de la fragmentación?
4. ¿Es rentable superar la fragmentación? ¿Dónde debería estar posicionada la	Supone que se respondió positivamente alguna de las preguntas anteriores, en este caso la compañía evaluará si la estructura futura de la industria aportará rendimientos atractivos.

compañía para hacerlo?

5. En caso de que la fragmentación pueda evitarse ¿cuál es la mejor alternativa para hacerlo? Se selecciona la mejor alternativa para sortear la estructura fragmentada. Se examinan las opciones generales mencionadas antes y otras que a la luz de los recursos y capacidades de la compañía sean apropiadas para la industria.

Elaborado por: Los autores

2.9. La estrategia competitiva en las industrias emergentes

Las industrias emergentes son aquellas que han sido recién formadas o reformadas, y se han creado mediante: innovaciones tecnológicas, cambios en las relaciones de costos, nuevas necesidades del consumidor, cambios económicos y sociales, que hacen que un producto o servicio sea una oportunidad viable; entre las que surgieron en los años 70 se encuentran las siguientes: calefacción solar, videojuegos, fibra óptica, computadoras personales, alarmas contra incendios, etc. Desde un punto de vista estratégico, las industrias emergentes nacen cuando una compañía vieja experimenta una modificación fundamental en sus reglas competitivas debido a los cambios ambientales, culturales, tecnológicos entre otros factores.

Una industria emergente enfrenta problemas estratégicos similares a los de una industria que comienza de nuevo, se establecen nuevas reglas que la compañía pueda cumplir y logre que prospere, el planteamiento de estas representa un riesgo y una fuente de oportunidades.

2.9.1. Ambiente estructural

La estructura de las industrias emergentes difiere en mucho, sin embargo, existen algunas características que son comunes en la etapa de su desarrollo:

- **Incerteza tecnológica:** Incertidumbre en el diseño del producto y tecnología de manufactura. Los cuestionamientos están en: ¿Qué diseño del producto resultará, a la postre, mejor? ¿Qué tecnología de manufactura será la más eficiente? Por ejemplo, en las alarmas contra incendio no se sabe si los detectores fotoeléctricos o de ionización serán posteriormente la opción ganadora; actualmente varias compañías los fabrican.
- **Falta de certeza estratégica.** En estrecha relación con la falta de certeza tecnológica, pero con orígenes diversos encontramos muchísimos enfoques estratégicos que a menudo aplican las empresas. Las compañías ensayan diversas estrategias para posicionarse en el mercado, tratando de buscar la estrategia “correcta”. Otro problema es la poca información de clientes, competidores y condiciones de la industria en la fase emergente.
- **Altos costos iniciales y una drástica reducción de los costos.** El nivel de producción y el ingreso reciente suelen combinarse para generar costos más elevados que los que puede soportar. Rápidamente surgen ideas respecto al mejoramiento del proceso, a la distribución de la planta y a otros aspectos, los empleados logran grandes incrementos de la productividad a medida que se familiarizan con el trabajo, esto se ve reflejado en la acelerada baja de costos.
- **Compañías embrionarias y satélites.** En la fase emergente de la industria, no hay reglas establecidas ni economías de escala lo que facilita la propagación de compañías recién fundadas y

su introducción a la industria emergente, por lo que aparecen empresas satélites, es decir, las que funda el personal que abandona una empresa para crear su propio negocio.

- **Compradores por primera vez.** Existe un gran esfuerzo de marketing para persuadir al cliente de comprar el producto o adquirir el servicio innovador, llegando al cliente, en algunas ocasiones, a compensarlo con beneficios adicionales.
- **Corto horizonte temporal.** La intensa presión de conquistar clientes y producir bienes para atender la demanda provocan que los cuellos de botella y problemas se resuelvan rápidamente.
- **Subsidios.** En algunas ocasiones el gobierno central o los gobiernos locales dan subsidios a industrias con nueva tecnología o que trabajan en áreas de interés social.

2.9.2. Barreras iniciales contra la movilidad

En una industria emergente, la estructura de las barreras contra la movilidad a menudo es previsiblemente diferente de la estructura que la caracteriza en fases posteriores de su desarrollo. Entre las barreras comunes cabe citar las siguientes:

- Tecnología protegida a través de patente.
- Acceso a canales de distribución.
- Acceso a materias primas y a otros insumos de calidad y costos adecuados.
- Ventajas de costos provenientes de la experiencia, que aumentan considerablemente por la incertidumbre tecnológica y competitiva.
- Riesgo, que eleva el costo real de oportunidad del capital que crea barreras eficaces de capital.

2.9.3. Problemas que limitan el desarrollo de una industria

Las industrias emergentes suelen presentar límites o problemas, de diverso grado, antes que despeguen. Proviene de su carácter reciente, de su dependencia de otras entidades económicas externas para crecer y de los factores externos provenientes de la necesidad de lograr que los clientes acepten sus productos sustitutos.

- **Imposibilidad de obtener materias primas.** Una industria no podrá desarrollarse si no crea nuevos proveedores, o si los actuales no expanden las materias primas y los componentes para antever sus necesidades.
- **Período de incremento rápido en los precios de las materias primas.** Ante una demanda creciente y una oferta insuficiente, a veces los precios de las materias primas registran un incremento extraordinario durante las primeras fases de una industria emergente.
- **Ausencia de infraestructura.** Afrontan problemas como los de suministro de materiales, por la falta de: canales de distribución, instalaciones de servicio, mecánicos capacitados, productos complementarios, etc.
- **Ausencia de estandarización tecnológica o de productos.** Incapacidad de aceptar los estándares técnicos o de un producto agrava los problemas de suministro de materias primas o productos complementarios, pudiendo incluso impedir la reducción de costos.
- **Probabilidad percibida de obsolescencia.** Se verá impedido el crecimiento de una industria emergente, si los compradores perciben que la tecnología de segunda o tercera generación hará pronto obsoletos los productos de que dispone actualmente.
- **Confusión de los clientes.** A menudo las industrias emergentes se ven abrumadas por la confusión de los clientes, lo cual se debe a una

- multitud de métodos de elaborar productos, a variantes tecnológicas, a afirmaciones y negociaciones contradictorias de la competencia.
- **Calidad irregular de los productos.** Las compañías recién establecidas debido a la ausencia de estándares y a la incertidumbre tecnológica pueden olvidarse de la calidad de los productos y perjudican la imagen y la credibilidad de la industria entera.
 - **Imagen y credibilidad en la comunidad financiera.** La imagen ante la comunidad financiera puede ser negativa por la confusión de los clientes, la gran incertidumbre, calidad irregular. Esto afecta a la capacidad de los compradores para conseguir crédito.
 - **Aprobación regulatoria.** Las industrias sufren retrasos y deben pasar por trámites arduos para obtener el reconocimiento y la aprobación por los organismos reguladores.
 - **Respuesta de las entidades amenazadas.** Si una industria está amenazada por la sustitución, puede responder renunciando a utilidades, disminuyendo los precios o invirtiendo agresivamente en la reducción de costos, para mantener su volumen de ventas, ésta y otras respuestas pueden afectar al desarrollo de la industria emergente.

2.9.4. Mercados tempranos y tardíos

En la industria emergente, los objetivos estratégicos son evaluar qué mercado del producto de la nueva industria se abrirá primero y cuáles lo harán más tarde.

2.9.4.1. Opciones estratégicas

La formulación de estrategias en una industria emergente está expuesta a la incertidumbre y al riesgo que caracterizan este periodo de su desarrollo. La mayoría de las reglas del juego competitivo no estarán bien definidas, la estructura aún no se habrá fijado y probablemente esté cambiando y

será difícil diagnosticar la competencia. Con todo, los factores anteriores presentan un aspecto positivo: la fase emergente del desarrollo es probablemente el periodo en que la libertad estratégica es máxima y en que las buenas opciones estratégicas ofrecen la máxima confiabilidad para evaluar el desempeño.

- **Modelamiento de la estructura de la industria.** Es primordial en industrias emergentes, que éstas establezcan las reglas de juego en áreas como política de productos, enfoque mercadológico y estrategia de precios.
- **Exterioridades en el desarrollo de la industria.** El principal problema es lograr la sustitución y atraer a los primeros compradores, por lo que conviene contribuir a la estandarización, presentar un frente unido ante proveedores, clientes, gobierno y la comunidad financiera.
- **Papel cambiante de los proveedores y canales.** Se debe estar preparado ante la posibilidad de que cambie la orientación de los proveedores y de los canales de distribución. Los proveedores estarán más dispuestos a responder a las necesidades especiales concernientes a la variedad, al servicio y a la entrega. Por su parte, los canales de distribución también estarán más dispuestos a invertir en instalaciones, en publicidad y en otras áreas en sociedad con las compañías. La compañía obtendrá solidez estratégica si explota cuanto antes estos cambios de orientación.
- **Barreras cambiantes contra la movilidad.** Las barreras cambian conforme crece la industria y la tecnología madura. Las empresas se deben preparar para defender su posición y no basarse solo en la tecnología de patentes y en un tipo de producto esencial, para lo que se requiere invertir mayor capital.

2.9.4.1.1. Tiempo de entrada

Una estrategia para competir en las industrias emergentes es el tiempo adecuado para ingresar a estas. Una entrada temprana conlleva mucho riesgo, y al mismo tiempo tiene barreras débiles.

La entrada temprana es apropiada cuando se dan las siguientes circunstancias:

- La imagen corporativa es importante para la competencia y para el comprador por lo que debe ser innovadora.
- La curva de aprendizaje es importante, donde es difícil imitar la experiencia.
- La lealtad de los clientes será grande, por lo que los beneficios se acumularán para la primera empresa que venda.
- Se debe firmar acuerdos con los proveedores de materias primas, canales de distribución así se tendrán ventajas.

2.9.4.1.2. Riesgos de una entrada temprana

- La competencia temprana y la segmentación de mercado hace que la empresa obtenga técnicas y habilidades equivocadas y posiblemente enfrente altos costos en el cambio.
- Los costos de abrir un mercado son grandes:
 - Educación del consumidor
 - Innovaciones tecnológicas
 - Aprobaciones
- La competencia inicial con empresas recién fundadas será costosa.

Son acciones que podrán mejorar la posición estratégica de la empresa:

- Los compromisos con los proveedores darán prioridades favorables en la época de escasez.

- Regulación financiera así aminorará el costo de capital de la compañía.

2.9.5. Enfrentamiento con los consumidores

El tratar con los competidores para una empresa emergente puede ser un gran problema debido a las prioridades y a la participación del mercado, además el aumento de los participantes dentro de una industria puede causar resentimiento.

El problema común que se presenta en las empresas emergentes es que los pioneros invierten demasiados recursos para defender su participación en el mercado y responder a los competidores que tienen pocas probabilidades de convertirse en fuerzas importantes del mercado.

Debido a las características de la fase emergente, se logran a menudo beneficios haciendo que otras compañías vendan agresivamente los productos y contribuyendo al desarrollo tecnológico.

Recomendación: Es más conveniente tener competidores cuya fuerza se conoce bien, en vez de mantener una gran participación e imitar así a las grandes corporaciones.

2.9.6. Método de pronóstico

La principal característica dentro de las empresas emergentes es la gran incertidumbre, es necesario para ello, tener mecanismos que ayuden a minorarla aplicando, por ejemplo, los escenarios.

Los escenarios son herramientas discretas e internamente congruentes de cómo será el mundo en el futuro, sirven para efectuar pronósticos de la industria emergente.

Pasos

- Primero se debe estimar la evolución futura del producto y la tecnología en aspectos como costos, variedad y desempeño.
- El analista selecciona un reducido número de escenarios internamente congruentes de producto/tecnología.
- Crea un escenario de qué mercados se abrirán, de su tamaño y de sus características.
- Se da el primer ciclo de retroalimentación.
- Extraer las consecuencias que cada escenario tiene para la competencia y pronosticar si tiene éxito probable de los rivales.

¿En qué industria emergente conviene entrar?

Se basa en el resultado de todo un proceso. Una industria emergente resulta atractiva si su estructura final es compatible con rendimientos por arriba del promedio y si la compañía puede lograr una posición defendible a largo plazo. Depende, además, de sus recursos en relación con las barreras contra la movilidad que evolucionarán con el tiempo.

Bibliografía

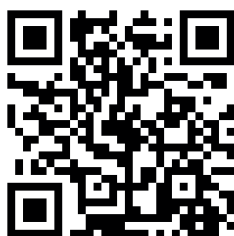
- Casanova Villalba, C. I., Núñez Liberio, R. V., Navarrete Zambrano, C. M., & Proaño González, E. A. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas: Management and production costs: Balances and perspectives. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(1), 302-314. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35315>
- Cevallos, C., 2014. Matriz General Electric. *Revista de Investigación Sigma*, 1(1).
- Chandler, A. D, 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire..* s.l.:Cambridge.
- Foro Económico Mundial, s.f. *¿Qué es la competitividad?*. [En línea] Available at: <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/> [Último acceso: 02 09 2021].
- Grant, R., 2004. *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones.* s.l.: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.

- Jarrin, M. C. G., 2016. Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG). *Revista Publicando*, 3(8), pp. 266-294..
- Kenneth, A., 1971. *The concept of corporate strategy*. s.l.:Homewood, Ill., Dow Jones-Irwin.
- Levitt, T., 1965. Explote el ciclo de vida del producto. *Escuela de Graduados en Administración de Empresas, Universidad de Harvard*, 43(1).
- Mañez, R., 2021. *Matriz BCG: Qué es y para qué sirve [Ejemplos Prácticos]*. [En línea] Available at: <https://rubenmanez.com/matriz-bcg/> [Último acceso: 09 09 2021].
- MatrizBCG.com, 2017. *MatrizBCG.com*. [En línea] Available at: <https://www.matrizbcg.com/> [Último acceso: 09 09 2021].
- Mullins, J. W., Boyd, H. W., Walker, O. C. & Larreche, J. C., 2004. *Marketing Management*. s.l.:McGraw-Hill.
- Niesel, 2015. *Las innovaciones, tarea pendiente de las marcas*. [En línea] Available at: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/06/26/empresas/1435336096_868554.html
- Ohmae, K., 1983. *The Mind of the Strategist*. s.l.:Penguin Books.
- Porter, M., 1991. *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. s.l.: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?*. s.l.:Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

- Treacy, F. & Wiersema, M., 1996. *La Disciplina De Los Líderes Del Mercado - No Trate De Ser El Mejor En Todo... Su Empresa Podría Fracasar*. s.l.:Norma.
- Treacy, M. & Wiersema, F., 1997. *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. s.l.:Basic Books.
- Universidad Internacional de La Rioja, 2021. *UNIR*. [En línea]
Available at:
<https://www.unir.net/empresa/revista/matriz-bcg/>
[Último acceso: 09 09 2021].
- 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.
- Walker, O. C., Boyd, H. W., Mullins, J. & Larréché, J. C., 2004. *Marketing strategy a decision-focurse approach: compact disc..* s.l.:McGraw Hill.

Descubre tu próxima lectura

Si quieres formar parte de nuestra comunidad,
regístrate en <https://www.grupocompas.org/suscribirse>
y recibirás recomendaciones y capacitación



   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com



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 (Pontificia Universidad Católica del Ecuador matriz Quito). Ingeniero en Finanzas y Auditoría CPA (Universidad Tecnológica Equinoccial). Diplomado Internacional de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF - IFRS) (Universidad Metropolitana y la Unión Nacional de Colegios de Contadores del Ecuador). Especialización en Finanzas Corporativas (Universidad Nacional Autónoma de México-UNAM). Investigador Acreditado y Categorizado por SENESCYT. Líder del Grupo de Educadores Google de Santo Domingo. Certificación por competencias en Asistencia Administrativa con Manejo de Ofimática y Formación de formadores. La carrera profesional inicia en el área administrativa de la Agencia Nacional de Tránsito 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 Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas (2017-2019), Coordinadora Administrativa Financiera del Consejo Cantonal para la Protección de Derechos de Santo Domingo (2019). Experiencia profesional de docencia superior, en el Instituto Técnico Superior Shalom de la ciudad de Quito (2015-2017), Instituto Superior Tecnológico los Andes en Santo Domingo (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. César Iván Casanova Villalba

(<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 (Pontificia Universidad Católica del Ecuador matriz Quito). Ingeniero en Finanzas y Auditoría CPA (Universidad Tecnológica Equinoccial). Diplomado Internacional de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF - IFRS) (Universidad Metropolitana y la Unión Nacional de Colegios de Contadores del Ecuador). Especialización en Finanzas Corporativas (Universidad Nacional Autónoma de México-UNAM). Investigador Acreditado y Categorizado por SENESCYT. Líder del Grupo de Educadores Google de Santo Domingo. Certificación por competencias en Asistencia Administrativa con Manejo de Ofimática y Formación de formadores. La carrera profesional inicia en el área contable (2008-2009), Estadístico del Ministerio de Salud Pública (2012-2013), en el área financiera de la Agencia Nacional de Tránsito (2014-2017), en el área administrativa en la Corporación Nacional de Electricidad EP (2017-2018), Administrador Ferretería J&J (2019), Supervisión y Control en el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2019). Experiencia profesional de docencia superior, en el Instituto Técnico Superior Shalom de la ciudad de Quito (2015-2017), Instituto Superior Tecnológico los Andes en Santo Domingo (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>)

Afiliaciones: 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, Universidad Tecnológica Equinoccial, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Conferencista invitado en España, Alemania, Francia y Portugal en: Universidad de La Coruña, Universidad Santiago de Compostela, Universidad de Rovira Virgín, Instituto Tecnológico de Karlsruhe (KIT), Universidad de Estrasburgo, Instituto Politécnico de Cavado e do Ave. Varias publicaciones indexadas en Scopus, Latindex, Scielo y Web Of Science de revistas científicas de Ecuador, Inglaterra, Alemania, Brasil, España, Argentina, Venezuela y México. 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, Coordinador Académico designado por Senescyt en el cierre de universidades por el mandato 14.

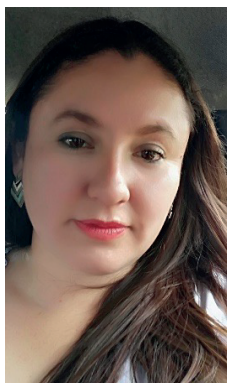


Mgs. Félix Lenin Preciado Ortiz

(<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 (Universidad 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.



Mgs. Idilia Fernanda Bravo-Bravo

(<https://orcid.org/0000-0002-8092-198X>)

Afiliaciones: Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas; E-mail: idilia.bravo@utelvt.edu.ec / idiliafernandabravo@gmail.com

Máster en Investigación de Empresas (Universidad de Barcelona, España), Máster en Administración de Empresas con mención en Dirección de Proyectos (Universidad Viña del Mar, Chile). Ingeniera de Empresas (Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador). Diplomado Superior en Gestión del Talento Humano (Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador), Diplomado en Gestión de Proyectos (Universidad Viña del Mar, Chile), Diplomado en Dirección de Empresas (Universidad Viña del Mar, Chile). Consultora para NewPro Center y Cedbra Consultores. Directora Administrativa - Financiera de la Universidad Tecnológica Equinoccial, sede Santo Domingo (2016 -2018); Coordinadora Administrativa de la Universidad Tecnológica Equinoccial, sede Santo Domingo (2015 -2016), Jefe de Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica Equinoccial, sede Santo Domingo (2008 -2015). Experiencia profesional de docencia superior en la Universidad Tecnológica Equinoccial, sede Santo Domingo (2007-2011) y la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas Sede Santo Domingo de los Tsáchilas (2018- actualidad).

ISBN: 978-9942-33-454-1



@grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

compas
Grupo de capacitación e investigación pedagógica