

Estrategia a nivel de un negocio

Cómo crear y sostener ventajas competitivas

Clases de ventaja competitiva y su sustentabilidad.

Michael Porter menciona tres estrategias genéricas de la empresa.

Tres estrategias genéricas

Ventaja competitiva

Singularidad percibida
por el cliente

Posición de costo
bajo

Todo el
sector

Diferenciación

**Liderazgo en
costos**

Sólo un
segmento
particular

Enfoque

Objetivo estratégico

Liderazgo en costos

La empresa que busca una posición de liderazgo en costos debe alcanzar la **paridad competitiva** con base en la diferencia frente a sus competidores, es decir una empresa que alcanza la paridad será similar a sus competidores o estará a la par de ellos respecto de sus productos diferenciados.

Liderazgo en costos

Líder en costos traduce sus ventajas en utilidades mayores que las de sus competidores y obtenga rendimientos por encima del promedio.

Liderazgo en costos

Liderazgo en costos cómo mejorar la posición competitiva frente a las cinco fuerzas

- Erige importantes barreras para la entrada mediante las economías de escala y ventajas de costos, y coloca a la empresa en una situación favorable frente a los productos sustitutos introducidos por competidores nuevos o establecidos.

Inconvenientes del liderazgo en costos

Enfoque excesivo en una o varias de las actividades de la cadena de valor

Todos los rivales compran un insumo o una misma materia prima

La estrategia puede imitarse con suma facilidad

La ausencia de la paridad en la diferenciación

Erosión de las ventajas de costos cuando aumenta la información de precios disponibles para los clientes

Diferenciación



Como su nombre lo indica, una **estrategia de diferenciación** consiste en las diferencias que ofrece la empresa en su producto o servicio porque ha creado algo que los clientes del sector perciben como único y valioso.

Diferenciación

Prestigio o imagen de la marca

Tecnología

Innovación

Características

Diferenciación

Diferenciación: Mejora la posición competitiva frente a las cinco fuerzas.

La diferenciación es una protección contra la rivalidad porque la lealtad a la marca disminuye la sensibilidad de los clientes al precio y eleva los costos a pagar por cambiarla, como aumenta los márgenes de una empresa, también evita la necesidad de una posición de costo bajo; la lealtad del cliente.

Inconvenientes de la estrategia de diferenciación

Singularidad que no se considera valiosa.

Diferenciación excesiva.

Precio demasiado elevado.

Diferenciación fácil de imitar.

Disolución de la identificación con la marca por extensiones de las líneas de productos.

La percepción de la diferenciación de los compradores es diferente a la de los vendedores.

Enfoque

Una **estrategia de enfoque** se basa en elegir la competencia en un segmento estrecho de un sector; la empresa que la aplica elige un segmento o grupo de segmentos y formula su estrategia para abarcarlos, la esencia del enfoque es que se explotará un nicho particular de mercado.

Enfoque

El enfoque: como mejorar la posición competitiva frente a las cinco fuerzas. El enfoque de costo bajo en su objetivo estratégico, una importante diferenciación.

Inconvenientes de las estrategias de enfoque



Erosión de las ventajas del costo dentro de un segmento estrecho.



Hasta las ofertas de productos y servicios muy enfocados están sujetas a la competencia de nuevos participantes o la imitación.



Las empresas que aplican el enfoque pueden sobrepasarse a satisfacer las necesidades de los compradores.

**Estrategias
combinadas:
Bajo costo y
diferenciación**

Estrategias combinadas: Integración del costo bajo y la diferenciación

Esta estrategia permite a la compañía ofrecer dos clases de valor a los clientes: atributos diferenciados (gran calidad, identificación con la marca, reputación) y precios menores (gracias a los costos menores en las actividades que crean valor).

Bajo costo y diferenciación

- Sistemas de producción automatizados y flexibles (CAD-CAM).
- Coordinar la cadena de valor extendida mediante tecnología de la información.

Integración de las estrategias de costo bajo y diferenciación: como mejorar la posición competitiva frente a las cinco fuerzas



Las empresas que consiguen integrar la diferenciación y las ventajas de costos, crean una posición envidiable; por ejemplo, la integración de los sistemas de información, logística y transporte que ha conseguido **WAL-MART**.

Inconvenientes de la integración de las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación

Las empresas que no consiguen aplicar bien las dos estrategias podrían fracasar en ambas y quedar a medio camino.

Subestimar los desafíos de los gastos asociados a la coordinación de las actividades que crean valor en la cadena de valor extendida.

Cálculo incorrecto de las fuentes de ingresos y bancos de utilidades del sector de la empresa.