

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

NOMBRES:

KEVIN LOWNDES
ADRIANA GUALLASAMIN

XAVIER GUANANGA

TEMA:

ESTRATEGIAS PARA GENERAR VENTAJA COMPETITIVA

FECHA:

16/06/11



OBJETIVO

Analizar el contenido del caso y determinar el impacto y sus estrategias aplicadas en este mercado, teniendo en cuenta las variables más significativas durante el desarrollo del tema, determinar según los casos que tipos de estrategias de ventaja competitiva han sido utilizadas en las diferentes industrias o empresas para generar su desarrollo, crecimiento e innovación.

PROCEDIMIENTO

1. Búsqueda el libro en la biblioteca de la ESPE.
2. Localización del libro.
3. Pedir información del caso al Ingeniero.
4. Leer el caso en forma individual.
5. Desarrollar cada uno los temas propuestos.
6. Identificar los puntos relevantes del caso en forma individual
7. Identificar los puntos relevantes del grupo.
8. Conclusiones del grupo.
10. Recomendaciones del grupo.

Desarrollo

ESTRATEGIAS PARA LA BÚSQUEDA DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Estrategia:

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Ventaja Competitiva

Cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras empresas colocándola en una posición relativa superior para competir.

Requisitos:

- Involucrar un factor clave de éxito en el mercado.
- Ser suficientemente sustancial como para suponer una diferencia.
- Ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia.

Puede ser creada:

- ✓ Con estrategias que se anticipan o responden a cambios externos
- ✓ Con estrategias que crean cambios a través de la innovación

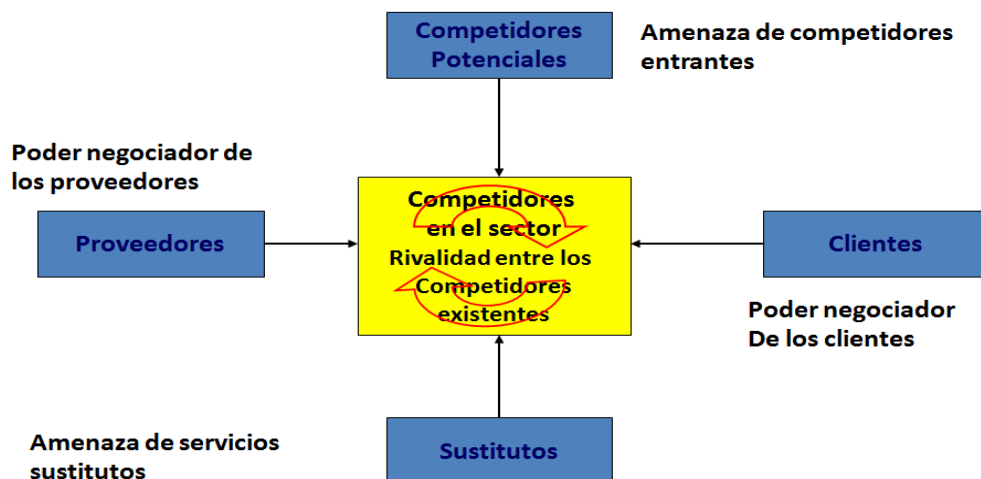
POSICIONAMIENTO COMPETITIVO



- la logro creando algo que mis competidores no pueden copiar
 - o puedo mejorar más rápido que mis competidores
 - la clave de nuestros días es, la MEJORA CONTINUA

➤ ESTRATEGIA COMPETITIVA

Emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa” (Porter)



Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias competitivas para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

1. LIDERAZGO EN COSTOS

Estrategia mediante la que la empresa trata de tener costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad.

FACTORES DETERMINANTES

- Economías de escala (aumento en la escala de producción produce una disminución de los costes unitarios)
 - por relación técnica input-output.
 - por una elevada cuota de mercado.
 - por especialización por trabajo o división del trabajo.
- Efecto experiencia (aprendizaje)
- Desarrollo o adopción de una tecnología productiva.
- Condiciones favorables de acceso a los factores de producción.
- Condiciones favorables de localización de la empresa.
- Relaciones con clientes o proveedores que abaraten costes finales.
- Rígidos controles de costes de las actividades.
- Habilidad en ajuste de la capacidad productiva de forma rápida al nivel real de demanda.

Riesgos de liderazgo en costos

- ✓ Cambio tecnológico que nulifique las experiencias o el aprendizaje pasado.
- ✓ El aprendizaje relativamente fácil y rápido de los recién llegados al sector industrial o de algunos de los seguidores, que tienen capacidad para invertir en instalaciones adecuadas al estado del arte.
- ✓ Incapacidad para ver el cambio requerido en el producto o en la comercialización por tener la atención fija en el costo.
- ✓ La inflación en los costos que estrecha la capacidad de la empresa para mantener un diferencial en precios que sea suficiente para compensar la imagen de marca de los competidores u otros métodos para la diferenciación

CASO PRÁCTICO

[Kola Real](#) inició sus operaciones en el año 1988 la familia Añaños, propietaria de la empresa, financió su primera planta embotelladora artesanal, a través de un pequeño crédito y capital propio. La empresa inició sus operaciones con 15 trabajadores y 30 mil dólares de capital inicial.

Con el ingreso a Lima en el año 1997, se contribuyó al crecimiento explosivo del mercado de bebidas gaseosas en el Perú. El consumo per cápita creció de 21,9 a 46,2 litros anuales entre los años 1996 y el 2004. Esto demuestra que había muchos segmentos desatendidos, que no podían pagar los precios establecidos por las embotelladoras transnacionales.

El precio de las gaseosas ha

Disminuido en 40% en los

Últimos 10 años en el Perú.

La internacionalización le ha permitido a la corporación, ser menos vulnerable ante un ataque de las embotelladoras globales.

El mercado mexicano es el más importante de Ajegroup, allí vende alrededor de 350 millones de dólares anualmente, y tiene el 6% del mercado. Cabe resaltar que este es el segundo mercado de refrescos a nivel mundial y el mercado internacional más importante de Coca Cola. Ante el ingreso de Los Añños con un producto 30% más barato.

El ingreso de Los Añños con un producto 30% más barato y su capacidad para desarrollar una estructura organizativa pequeña y flexible, estrategias congruentes con su objetivo le ha permitido llegar a los mercados donde están las personas de los niveles socioeconómicos más bajos.

La innovación constante en procesos han modificado las prácticas en el sector para: la distribución, manejo de inventarios, fidelización de canales, diseño de productos y estrategias publicitarias; que les ha permitido reducir costos y trasladar esos ahorros a sus clientes.

Algunos segmentos de consumidores están dispuestos a sacrificar ciertos atributos y beneficios que ofrecen los productos de los todistas, a cambio de obtener un mejor precio.

El Grupo Añños maneja una estrategia de costos bajos. Su liderazgo en costos les ha permitido amenazar a los grandes jugadores mundiales.

Para ser líderes en costos han sido muy austeros en gastos:

Publicidad no pagan regalías por utilización de marcas, no han invertido en desarrollo de redes de distribución propias han construido plantas con tecnología de punta con costos unitarios menores.

Identificaron adecuadamente su mercado, diseñaron estrategias para llegar a ellos, tercerizando la distribución y la cobranza a través de transportistas microempresarios su objetivo no es ser líder en los mercados sino generar ganancias que le permitan seguir creciendo.

Luego de alcanzar cierta participación en una región, prefieren crecer en otros mercados, ya que entienden que conseguir mayor participación de mercado los obligaría a hacer inversiones publicitarias millonarias que destruirían su principal ventaja competitiva, la de ser líderes en costos.

En el estrato socioeconómico mas bajo, predomina el consumo de la bebida gaseosa Kola Real; y esto se debe a que el precio ofrecido por esta marca es mas accesible entre sus consumidores, a diferencia de la bebida Coca Cola que es mas consumida en los sectores A, B y C.

Su gran aceptación hizo que el grupo Kola Real vaya consolidándose a lo largo y ancho del territorio Peruano. Kola Real tiene ahora presencia en muchos países de América, expandiéndose a Ecuador, Venezuela, México, Chile, Costa Rica, Guatemala, República Dominicana, Tailandia y siempre manteniendo su misma regla de oro "calidad al precio justo", el porque de su bajo costo.

Éste es un claro ejemplo de crecimiento de un grupo social, antes poco considerado en los mercados, que ahora se ha adueñado de los sectores más populares, entrando también en los otros niveles. Observamos que la Familia Añaños mantiene su sencillez a pesar del gran éxito logrado, vimos que con el aporte de los miembros de la familia buscaron la forma de abaratar costos, ofreciéndole al consumidor un producto a su alcance, y de sabores agradables para su paladar.

2. DIFERENCIACIÓN

Persigue la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, o de alguno de sus elementos, haciendo que sea percibido como único en el mercado.

DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO BASADA EN:

- Características observables (tamaño, forma, color, diseño, tecnología, etc.)
- Rendimiento en términos de fiabilidad, seguridad, consistencia, etc.
- Complementos al producto principal (servicio pre-venta y post-venta, rapidez)
- Características intangibles (consideraciones sociales, emocionales, estética, etc.)

Riesgos Diferenciación del producto:

- ✓ El diferencial de costo entre los competidores de costo bajo y la empresa diferenciada resulta demasiado grande para que la diferenciación retenga la lealtad a la marca. En esta forma los compradores sacrifican algunas de las características, servicios o imagen prestadas por la empresa diferenciada para obtener grandes ahorros en costo.
- ✓ Decae la necesidad del comprador por el factor diferenciante. Esto puede ocurrir
- ✓ Cuando los compradores se vuelven sofisticados.
- ✓ La imitación limita la diferenciación percibida, una ocurrencia común a medida que el sector industrial madura.

Ejemplos:

Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

3. ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN

Se refiere a la elección de la competencia y selección de un segmento de clientes al que deseamos servir, con la exclusión de otros.

Ejemplos de este tipo de empresas lo constituyen El Corte Inglés o Coca Cola. Ambas empresas han perseguido, desde su creación, una estrategia de diferenciación. El Corte Inglés mediante la incorporación de servicios adicionales a su labor básica, comprar y vender productos a consumidores finales. En el caso de Coca Cola, la marca y el envase (representativos de la famosa fórmula) constituyen el principal atributo diferenciador. No obstante, es tan grande su volumen de ventas que son capaces de operar con unos costes muy inferiores a los de sus principales competidores. No obstante, hay que reconocer que la posibilidad de alcanzar las dos ventajas está reservada a pocas y privilegiadas empresas.

Riesgo estrategia enfoque

- ✓ El diferencial de costo entre los competidores que se dirigen al mercado en su totalidad y la empresa enfocada se amplía, eliminando así las ventajas en costo de servir a un segmento objetivo limitado o compensando la diferenciación alcanzada a través de la concentración en un segmento.
- ✓ Las diferencias en los productos o servicios deseados entre el segmento objetivo estratégico.
- ✓ Los competidores encuentran submercados dentro del segmento objetivo estratégico y ponen fuera de foco a la empresa concentrada en dicho segmento.

ESTRATEGIA	HABILIDADES Y RECURSOS NECESARIOS	REQUISITOS ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo en costos	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión constante de capital y acceso al capital • Habilidad en la ingeniería del proceso. • Supervisión intensa de la mano de obra • Productos diseñados para facilitar su fabricación • Sistemas de distribución de bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rígido control de costos • Reportes de control frecuentes y detallados • Organización y responsabilidades estructuradas • Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte habilidad en comercialización • Ingeniería del producto • Instinto creativo • Fuerte capacidad en la investigación básica • Reputación empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte coordinación entre las funciones de I y D, desarrollo del producto y comercialización. • Fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular.

	estratégico particular.	
--	-------------------------	--

➤ **ESTRATÉGIAS INNOVACIÓN DE VALOR**
INNOVACIÓN EN VALOR: NAVEGANDO HACIA LOS OCEÁNOS AZULES

“Las estrategias ganadoras no son aquellas que tratan de hacer una empresa mejor que las demás, sino diferente. Si todas las empresas luchan por conseguir la misma ventaja, ya no será ventaja”. Michael Porter

Estrategia del Tipo Océano ROJO	Estrategia del Tipo Océano AZUL
Compite en el mercado existente	Crea un mercado “único”
Trata de batir a la competencia	Toma irrelevante a la competencia
Explota la demanda existente	Crea y atrapa nueva demanda
Comercia de acuerdo a la relación costo valor	Rompe esta regla
Alinea al resto de la organización con su elección estratégica (diferenciación o bajo costo)	Alinea al resto de la organización con su elección estratégica: diferenciación y bajo costo.

Innovación de valor: la clave de la estrategia del océano azul

Este concepto pone igual énfasis tanto sobre valor como sobre innovación. Valor sin innovación tiende a focalizar en la creación del mismo desde lo incremental, es decir algo que si bien lo mejora no es suficiente para destacar a la compañía en el mercado. Innovación sin valor, tiende a ser orientada por la tecnología, yendo frecuentemente más allá de lo que el cliente está dispuesto a aceptar y pagar.

Innovación de valor se produce cuando las compañías alinean innovación con utilidad, precio y costos. Esto es una nueva manera de pensar y ejecutar la estrategia, que trae como resultado la creación de un océano azul y una «ruptura» con la competencia.

Al igual desafía uno de los dogmas más comúnmente aceptados en las estrategias del tipo océano rojo: la compensación entre costo-valor.

Es comúnmente aceptado que una compañía pueda crear mayor valor para sus clientes a un costo mayor, o puede crear un razonable valor a un bajo costo. Aquí la estrategia es entendida como la elección entre diferenciación y bajo costo.

Quienes crean océanos azules, buscan al mismo tiempo diferenciarse a bajo costo.

Ejemplo:

Southwest Airlines, una aerolínea que logro reinventar el mercado de los vuelos comerciales cortos mediante la innovación en valor.

Southwest Airlines creó un océano azul y puso fin a la disyuntiva de tener que elegir entre la velocidad de los aviones y la economía y flexibilidad del transporte en auto, lo que hicieron fue ofrecer un transporte de alta velocidad con salidas frecuentes y flexibles a precios atractivos para la gran masa de compradores. Al eliminar y reducir ciertas variables competitivas,

incrementar otras de la industria tradicional de las aerolíneas y crear variables adicionales tomadas de la alternativa del transporte en automóvil, Southwest Airlines pudo ofrecer gran utilidad a los viajeros y dio un gran salto en valor mediante un modelo de negocios de bajo costo.

Ellos decidieron centrarse en 3 variables que consideraron claves, las variables son:

- Un servicio Amable
- Velocidad
- Salidas Frecuentes punto a punto

Al invertir en estos 3 puntos y reducir el costo de las variables en las que las otras aerolíneas hacían gran parte de su inversión (Comidas, Salas de espera, Diversidad de clases, Conexiones desde un centro de operaciones) lograron reducir el Precio y llegar a compararlo con el de un viaje en micro o tren.

El lema de Southwest Airlines es "La Velocidad de un avión al precio de un automóvil siempre que la necesite"

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

En los mercados competitivos y globalizados, todas las compañías están sujetas de sufrir ataques de sus competidores. Los ataques suelen ser de dos tipos por empresas nuevas o por empresas que buscan reponerse en el mercado. El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles. Aunque por lo regular la estrategia defensiva no aumenta la ventaja competitiva de una compañía.

Existen varias formas de proteger la posición competitiva de una compañía:

- ✚ Ampliar líneas de productos de la compañía para ocupar los nichos y las brechas vacantes que podrían tomar los retadores.
- ✚ Introducir modelos o marcas que concuerden con los módulos de la competencia.
- ✚ Mantener precios bajos en dichos modelos.
- ✚ Firma de acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores.
- ✚ Capacitación barata o libre de costo.
- ✚ Promociones en ofertas, cupones y descuentos oportunos.
- ✚ Reducir los tiempos de entrega.
- ✚ Aumentar las coberturas de garantías.
- ✚ Patentar tecnologías alternativas.
- ✚ Firmar contratos exclusivos con todos los proveedores.

- ✚ Evitar a los proveedores que dan servicios a los competidores.
- ✚ Desafiar a los productos y prácticas de los rivales en los procedimientos legales.

Los movimientos de este tipo no solo refuerzan la posición actual de una compañía, sino que también presentan a los competidores un objetivo móvil. Una buena defensa implica ajustarse con rapidez a las cambiantes condiciones de la industria y, a veces, dar el primer paso para obstruir o dificultar los movimientos de los posibles agresores. Siempre es preferible una defensa móvil a una estacionaria. Un segundo enfoque de la estrategia defensiva incluye el envío de señales de contra defensivas fuertes en caso de que el retador ataque. Se pueden enviar señales a los posibles retadores por medio de:

- ✚ Anunciar públicamente el compromiso de mantener la participación actual del mercado.
- ✚ Anunciar públicamente los planes de aumentar la capacidad de producción a fin de satisfacer el crecimiento de la demanda.
- ✚ Proporcionar por adelantado información acerca de un nuevo producto o nueva tecnología o los planes de introducir nuevas marcas, esperando que los retadores retrasen sus movimientos hasta que confirmen las acciones anunciadas.
- ✚ Comprometer públicamente a la compañía con una política de igualar los precios o términos ofrecidos por los competidores.
- ✚ Dar una sólida respuesta a los movimientos de los competidores débiles para aumentar la imagen de la compañía de ser un defensor duro.

Ventajas y desventajas de dar el primer paso

Con frecuencia es igualmente saber cuándo hacer el movimiento estratégico que cual movimiento hacer. El momento es especialmente importante cuando existen ventajas y desventajas de dar el primer paso.

Ser el primero en iniciar el movimiento estratégico puede tener un buen resultado cuando:

- ✚ El ser pionero ayuda a construir la imagen y reputación de la compañía ante los compradores.
- ✚ Los compromisos oportunos con el abastecimiento de materias primas, nuevas tecnologías, canales de distribución, pueden producir una ventaja de costos absoluto sobre los rivales.
- ✚ Los clientes que compran por primera vez se mantienen completamente leales a las compañías pioneras al repetir sus compras.
- ✚ El dar el primer paso constituye un golpe de apropiación haciendo que la invitación sea difícil o poco probable.

Sin embargo el enfoque de esperar y ver no siempre acarrea un castigo en la capacidad competitiva. Al dar el primer paso se pueden correr más riesgos ya que las desventajas surgen cuando:

- ✚ El liderazgo pionero es mucho más costoso y al líder se le acumulan los efectos de la experiencia.
- ✚ El cambio tecnológico es tan rápido que las inversiones iniciales pronto se vuelven obsoletas es sencillo para los que llegan después ya que cuentan con procesos más eficientes.
- ✚ Los que hacen los movimientos posteriores pueden copiar con facilidad e incluso superar las habilidades y el conocimiento desarrollados por los líderes del mercado por lo tanto una buena elección del momento oportuno es un ingrediente importante para decidir si es preferible ser agresivo o cauteloso

ESTRATEGIAS OFENSIVAS

Este es un asalto directo. Generalmente, implica la utilización de todos los recursos incluido un compromiso financiero. Todas las partes de la empresa deben estar preparadas para el ataque, desde marketing hasta dirección. Generalmente, implica publicidad intensiva y a menudo conlleva al desarrollo de nuevos productos que sean capaces de atacar a los competidores en su línea más débil. A menudo incluye un intento de ganar una porción de cuota de mercado de la base del cliente. Generalmente, los ataques frontales son raros. Existen dos razones para ello. Primero, que son caras. Muchos recursos valiosos deben ser utilizados y perdidos en el ataque. En segundo lugar, los ataques frontales son a menudo inútiles. Si los defensores son capaces de redes plegar sus recursos a tiempo, la ventaja estratégica está perdida. Existen muchos ejemplos de dedicados oponentes que son capaces de resistir largos ataques. Esta estrategia es apropiada cuando:

- ✚ El mercado es más bien homogéneo
- ✚ El conocimiento de marca es pequeño
- ✚ La fidelidad del consumidor es pequeña
- ✚ Los productos apenas están diferenciados
- ✚ El competidor objetivo tiene recursos relativamente limitados
- ✚ El atacante tiene recursos relativamente potentes

Estrategia envolvente.

Se trata de una estrategia más amplia pero más sutil. Implica rodear al competidor objetivo. Esto se puede conseguir de dos maneras. Bien introduciendo una gama de productos similares al producto objetivo. Cada producto tratará de conseguir parte de la cuota de mercado que detentan los productos del competidor. Si se hace de forma moderada, se puede llegar a evitar una confrontación a gran escala. Alternativamente, esta estrategia se puede basar también en nichos de mercado más que en productos. El atacante expande sus nichos de mercado que envuelven y usurpan los mercados del competidor objetivo. La estrategia envolvente es apropiada cuando:

- ✚ El mercado está poco segmentado

- ✚ Algunos segmentos son relativamente libres de competidores fuertes
- ✚ El atacante tiene recursos para desarrollar nuevos productos
- ✚ El atacante tiene suficientes recursos para operar en diferentes segmentos a la vez
- ✚ El atacante tiene una estructura organizacional descentralizada

Estrategia del salto de la rana.

Implica sobrepasar las fuerzas del enemigo en su conjunto. En los negocios, implica bien desarrollar nuevas tecnologías, o crear un nuevo modelo de negocios. Esta es una estrategia revolucionaria que reescribe las reglas del juego. La introducción de la tecnología de compact disc sobrepasó el mercado de la cinta magnética. Los atacantes ganaron la guerra sin introducirse en ninguna costosa batalla. La estrategia es muy efectiva cuando realmente puede ser llevada a cabo.

Ataque por el flanco.

Esta estrategia es diseñada para presionar por el flanco del enemigo cuando está menos protegido. Se producen ganancias cuando se le coge desprevenido.

CASO PRÁCTICO **Estrategia Ofensiva**

La empresa de telefonía MOVISTAR aplico una estrategia ofensiva con respecto a su mayor competidor CLARO lanzado la promoción en la cual se podía duplicar, y triplicar el saldo de los usuarios para dar a conocer esta promoción utilizó una agresiva campaña publicitaria en los diversos medios de comunicación, así como en los medios escritos.



CASO PRÁCTICO **Estrategia Defensiva**

En el mismo caso de las telefónicas tanto Movistar como Claro cuando la empresa de telefonía celular Alegro quiso ingresar al mercado, ésta ingresó al mercado con el objetivo de de posicionarse en el mercado, para lo cual utilizo una serie de promociones en sus diversos productos. Las empresas afectadas para disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto optaron por ajustarse de manera rápida a las condiciones de la industria, y dificultar los movimientos del posible agresor optó por

bajar los costos en las llamadas y además de ofrecer más promociones para la adquisición de nuevos equipos por parte de sus clientes



Las 3 Estrategias Básicas de Desarrollo

La ventaja competitiva se define sobre 2 dimensiones:

- Productividad: ventaja de costos
- Poder de mercado: PVP máximo aceptable

El análisis para definir la ventaja defendible es:

1. ¿Cuáles son los factores claves de éxito en el producto-mercado?
2. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación a esos factores?
3. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa versus los competidores en relación a esos mismos factores?

Así, la empresa podrá:

1. Evaluar la naturaleza de la ventaja, en relación al competidor mejor situado
2. Crear una ventaja competitiva distintiva, defendible, duradera, sostenible, mantenible y no reversible.
3. Intentar neutralizar la ventaja competitiva de la competencia.

LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS: Se apoya en la dimensión productividad, que está ligada a la tecnología, a las economías de escala y a la curva de la experiencia. Las empresas con una alta participación de mercado, pueden optar por esta estrategia.

LAS 3 ESTRATEGIAS DE MARKETING DE JEAN-JACQUES LAMBIN

LAS 3 ESTRATEGIAS DE MARKETING DE JEAN-JACQUES LAMBIN	
ESTRATEGIAS BASICAS DE DESARROLLO (Las refiere a Michael Porter)	Dominio o liderazgo por los costos diferenciación Concentración, enfoque e especialización
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO (Las refiere a Philip Kotler)	Penetración de mercados Desarrollo para los mercados Desarrollo para los productos
Inicial Por integración Por Diversificación	Hacia arriba Hacia abajo Horizontal Concentración Pura
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	Del líder Del seguidor

Implica la vigilancia estrecha de:

- Los gastos operativos.
- Las inversiones en productividad que valoran el efecto experiencia.
- Las concepciones de productos.
- Los gastos de ventas y publicidad.

El objetivo de esta estrategia es obtener un costo unitario bajo en relación a los competidores. Esta estrategia sirve como protección contra las 5 fuerzas competitivas:

- Permite resistir mejor ante los competidores directos en una competencia de precios, y aun así, obtener una mejor utilidad relativa
- Los distribuidores fuertes sólo podrán bajar el precio, hasta el competidor alternativo mejor situado (éste último con mayor costo unitario)
- Un costo bajo, protege de un aumento de precios del proveedor y es una barrera, de entrada a nuevos competidores y a productos sustitutos.

Los riesgos de esta estrategia son:

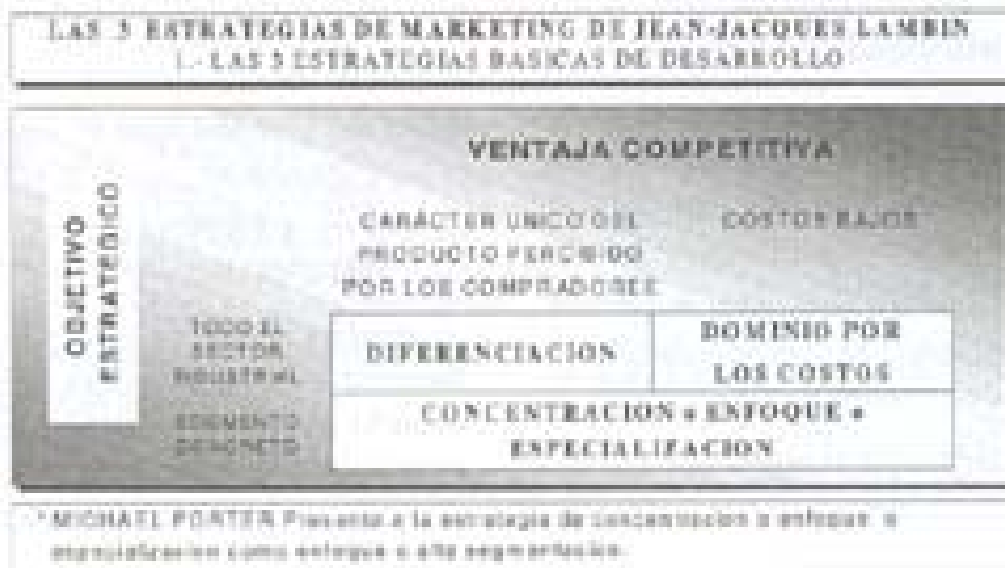
- Que los cambios tecnológicos, anulen las ventajas obtenidas por las inversiones realizadas y por los beneficios de la curva de la experiencia.
- La difusión de la tecnología a bajo costo, entre los recién llegados y los imitadores.
- La incapacidad para detectar a tiempo los cambios que demanda el mercado en los productos, por un exceso de atención en los problemas de costos
- La inflación relativa de los costos de la empresa, que reduce el diferencial de márgenes necesarios para imponerse frente a la competencia.

Los recursos necesarios para implementar esta, estrategia son:

- Inversiones continuadas.
- Competencia técnica elevada.
- Vigilancia estrecha de los procesos de fabricación y distribución
- Productos estandarizados que faciliten la producción.

LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DE JEAN- JACQUES LAMBIN

Las 3 estrategias básicas de desarrollo



LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

El objetivo de esta estrategia es dar al producto cualidades distintivas:

- Importantes para el comprador.
- Que se diferencien de la competencia.
- Someter la demanda a la oferta.

Algunos mecanismos para conseguir la diferenciación son:

- Imagen de marca.

- Avance tecnológico reconocido.
- Apariencia exterior.
- Servicio de posventa.

Esta estrategia sirve como protección contra las 5 fuerzas competitivas:

- Permite resistir mejor a los competidores directos por "no ser sustituible" el producto, al aumentar la lealtad, disminuir la sensibilidad al precio y mejorar la rentabilidad (ROI)
- La entrada de nuevos competidores será más difícil por la lealtad del cliente
- La mayor rentabilidad, soporta un aumento de precios del proveedor.
- Las cualidades distintivas y la lealtad, protegen de productos sustitutos.

Esta estrategia, permite colocar un mayor precio, que esta dispuesto a pagar el mercado, asumir los costos adicionales, que implican las cualidades distintivas del producto, lograr una menor sensibilidad del precio, con respecto a la demanda, obtener una mayor rentabilidad que la competencia. Esta estrategia no siempre es compatible con una elevada participación de mercado. Los riesgos de esta estrategia son, que:

- El diferencial de precios necesario para mantener el elemento de diferenciación, se haga demasiado elevado, en relación a los precios de los competidores.
- Las necesidades de los compradores por un producto diferenciado, se disipen debido a la banalización del mismo.
- Las imitaciones reduzcan el impacto de la diferenciación.

Los recursos necesarios para implementar esta estrategia son:

- Inversión y habilidad en marketing operativo (publicidad).
- Capacidad de analizar y anticipar la evolución de las necesidades del mercado.
- La coordinación de I & D con producción y marketing.

LA ESTRATEGIA DE CONCENTRACIÓN O ENFOQUE O ESPECIALIZACIÓN

Se concentra en las necesidades de 1 segmento de mercado, sin pretender dirigirse al mercado entero. Busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado. Esta estrategia, implica diferenciación o

ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido. Esta estrategia permite obtener una alta participación en el segmento elegido pero baja a nivel del mercado total, rendimientos mayores al promedio de su sector industrial. Los riesgos de esta estrategia son, que:

- El diferencial de precios, en relación a los productos competidores no especializados, pueda llegar a ser demasiado importante (eliminando la ventaja distintiva por los costos o la diferenciación)
- Las diferencias en los productos o servicios deseados entre el segmento y el mercado global, se puedan disipar.
- El segmento cubierto, pueda subdividirse en subsegmentos más especializados.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

1. Crecimiento Intensivo: Crecimiento en el seno del mercado de referencia en el cual opera.
2. Crecimiento Integrado: crecimiento realizado en el seno del sector industrial a través de una extensión horizontal, por arriba o por debajo de su actividad básica.
3. Crecimiento por Diversificación: Crecimiento que se apoya en las oportunidades situadas fuera de su campo de actividad habitual.

1.1. CRECIMIENTO INTENSIVO

- LAS ESTRATEGIAS DE PENETRACION DE MERCADOS.
- ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA LOS MERCADOS.
- LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO POR LOS PRODUCTOS.

LAS ESTRATEGIAS DE PENETRACION DE MERCADOS

Desarrollar una Demanda Primaria:

- Incitar a los compradores a utilizar más regularmente el producto.
- Incitar a los compradores a consumir más por ocasión de consumo.
- Hallar nuevas oportunidades de utilización.

Aumentar la Cuota de Mercado:

- Mejorar el producto o servicios ofertados.
- Reposicionar la marca.
- Admitir reducciones sustanciales de precio.
- Reforzar la red de distribución.

- Organizar las acciones promocionales.

Adquisición de Mercados:

- Compra de una empresa competidora para tomar su cuota de mercado.
- Creación de una empresa conjunta para controlar una cuota de mercado.

Defensa de una Posición de Mercado:

- Mejoras menores del producto y reposicionamiento.
- Estrategia defensiva de precio.
- Refuerzo de la red de distribución.
- Refuerzo o reorientación de promociones

Racionalización del Mercado:

- Concentrarse en los segmentos más rentables.
- Recurrir a distribuidores más eficaces.
- Reducir el número de clientes, fijando exigencias de cantidades mínimas por pedido.
- Abandonar de forma selectiva ciertos segmentos.

Organización del Mercado:

- Establecer reglas o directrices en las prácticas de la competencia con el apoyo de los poderes públicos.
- Crear organizaciones profesionales, por ejemplo, para la información de mercados.
- Acuerdos sobre reducción o estabilización de la producción.

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA LOS MERCADOS.

Nuevos segmentos:

- Introducir un producto industrial en un mercado de consumo.
- Vender el producto a otro grupo de compradores situándolo de forma diferente.
- Introducir el producto en otro sector industrial.

Nuevos Circuitos de Distribución:

- Distribuir bebidas en los lugares de trabajo (fábricas, despachos, escuelas, etc.).
- Venta directa de productos de mobiliario a cadenas de hoteles.
- Crear una red de franquicia junto a la red tradicional existente.

Expansión Geográfica:

- Expedir os productos hacia otros mercados recurriendo a los agentes locales o a sociedades de trading.
- Crear una red de distribución exclusiva.
- Comprar una empresa extranjera que opere e el mismo sector.

LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO POR LOS PRODUCTOS

Adición de características:

- Aumentar la polivalencia de un producto añadiendo funciones.
- Añadir un valor social o emocional a producto utilitario.
- Mejorar la seguridad o el confort de un producto.

Ampliar la Gama de Productos:

- Lanzar nuevos envases.
- Aumentar el número de sabores, de perfumes o de colores.
- Ofrecer el producto bajo diferentes formas o composiciones

Rejuvenecimiento de una Línea de Productos:

- Introducir una nueva generación de productos más potentes.
- Lanzar una gama de productos verdes compatibles con el entorno.
- Mejorar la estética de los productos.

Mejora de la Calidad:

- Determinar el panel de atributos deseables por diferentes grupos de compradores.
- Establecer normas de calidad precisas en cada atributo.
- Establecer un programa completo de control de calidad.

Adquisición de una Gama de Productos:

- Comprar una empresa que tenga una gama de productos complementarios.
- Acordar con proveedores de productos que serán revendidos con la marca de la empresa.

- Creación de una nueva empresa conjunta para el desarrollo y la producción de un nuevo producto.

Racionalización de una gama de productos:

- Estandarización de una gama de productos.
- Abandono selectivo de productos marginales o poco rentables.
- Modificación del concepto del producto.

2.2. ESTRATEGIA DE INTEGRACION

- ESTRATEGIAS DE INTEGRACION HACIA ARRIBA.
- ESTRATEGIAS DE INTEGRACION HACIA ABAJO.
- ESTRATEGIAS DE INTEGRACION HORIZONTAL.

ESTRATEGIA DE INTEGRACION.

- **ESTRATEGIAS DE INTEGRACION HACIA ARRIBA:**

Generalmente esta guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica. En algunos casos una integración hacia arriba es necesaria porque los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico para fabricar componentes o materiales indispensables para la actividad de la empresa.

- **ESTRATEGIAS DE INTEGRACION HACIA ABAJO:**

Una estrategia de integración hacia el consumidor tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa es asfixiada. Para una empresa de bienes de consumo se tratará de asegurar el control de la distribución por sistemas de franquicia o de contratos de exclusividad.

- **ESTRATEGIAS DE INTEGRACION HORIZONTAL:**

Una estrategia de integración horizontal se sitúa en una perspectiva muy diferente. El objetivo reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores. Los argumentos pueden ser naturalezas muy variadas: neutralizar a un competidor que estorbe, alcanzar el punto crítico para obtener efectos de escala, beneficiarse de la complementariedad de las gamas de los productos, tener acceso a redes de distribución o a segmentos de compradores, etc.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACION

- ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA.
- ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN PURA.

LAS LOGICAS DE UNA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION.

- La diversificación “extensión” en la que la empresa busca reforzar su actividad (objetivo ofensivo) valorando su saber hacer (coherencia).
- La diversificación “relevo” que busca reemplazar una actividad en declive (objetivo defensivo) utilizando recursos humanos de alto nivel (coherencia).
- La estrategia de despliegue es ofensiva y busca un valor económico elevado.
- La estrategia de redespigie cuyo objetivo es defensivo, pero que busca una nueva vía de crecimiento.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

1. ESTRATEGIAS DEL LIDER:

- DESARROLLO DE LA DEMANDA PRIMARIA
- ESTRATEGIA DEFENSIVA
- ESTRATEGIA OFENSIVA
- ESTRATEGIA DE DESMARKETING

2. ESTRATEGIAS DEL RETADOR:

PROBLEMAS CLAVES A LOS QUE SE VE ENFRENTADO EL RETADOR:

- LA ELECCIÓN DEL CAMPO DE BATALLA.
(ATAQUE FRONTALES Y LATERALES)
- LA EVALUACIÓN DE SU CAPACIDAD DE REACCIÓN Y DE DEFENSA.
(VULNERABILIDAD, PROVOCACIÓN Y REPRESALIAS)

3. ESTRATEGIAS DEL SEGUIDOR:

- SEGMENTAR EL MERCADO DE MANERA CREATIVA.
- UTILIZAR EFICAZMENTE I+D
- PENSAR EN PEQUEÑO
- LA FUERZA DEL DIRECTIVO

4. ESTRATEGIAS DEL ESPECIALISTA

CARACTERISTICAS PARA UNA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN EN UN NICHO:

- REPRESENTAR UN POTENCIAL DE BENEFICIO SUFICIENTE.
- TENER UN POTENCIAL DE CRECIMIENTO.
- SER POCO ATRACTIVO PARA LA COMPETENCIA.
- CORRESPONDER A LAS CAPACIDADES DISTINTIVAS DE LA EMPRESA
- POSEER UNA BARRERA DE ENTRADA DEFENDIBLE.

LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO INTERNACIONAL

Los objetivos de desarrollo internacional:

- El desarrollo internacional ya no es un hecho único en las grandes empresas. Para crecer, o simplemente para sobrevivir, numerosas empresas de pequeña dimensión están abocadas a internacionalizarse.
- Los objetivos perseguidos en una estrategia de desarrollo internacional pueden ser variados.
- Ampliar la demanda potencial
- Diversificar el riesgo comercial
- Alargar el ciclo de vida
- Protegerse de la competencia
- Reducir sus costes de aprovisionamiento y de producción

CONCLUSIONES

- En el mundo globalizado todas las compañías están sujetas de sufrir ataques de sus competidores para lo cual deben estar preparados para adaptarse a los cambios de la industria
- El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles
- Para el uso de las estrategias ofensivas las empresas deben utilizar todos los recursos incluido un compromiso financiero.
- No todas las empresas aprovechan del mismo modo las características estructurales del sector.
- Una ventaja competitiva es aquella característica de la empresa que la protege del ataque directo de la competencia, asegurándose unos beneficios por encima de la media del sector. Esta ventaja puede ser de *diferenciación o liderazgo en costes*.
- Una empresa diferenciada ofrece a sus clientes un producto por el que éstos pagan más que por otro alternativo de la competencia.
- El líder en costes produce y vende un producto similar a un coste inferior.
- Estas estrategias propuestas por Michael Porter buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

- Los compradores compiten forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.

- Los compradores compiten forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.

RECOMENDACIONES

- Que se realicen el análisis acerca de las empresas en el Ecuador que han implementado estrategias tanto ofensivas como defensivas para entender de mejor manera la implementación en nuestro entorno.

- Es conveniente adoptar una en la que tengamos nuestras competencias bien desarrolladas, esto nos brindará un marcado liderazgo en nuestro sector y nos permitirá poner barreras de entrada a nuestros competidores
- Las estrategias que hemos revisado a profundidad pueden ser un excelente instrumento para adoptar ventajas competitivas que nos separen de la **competencia o hasta en cierto caso crear un nuevo espacio de mercado.**

BIBLIOGRAFÍA

KOURDI Jeremy, Estrategia, Claves para tomar decisiones en los negocios. The Economist

CARRIÓN MAROTO, Juan. Estrategia: de la visión a la acción.