

# ESTRATEGIA COMPETITIVA

## ESTRATEGIAS GENÉRICAS

19/04/2011

### Octavo Nivel

#### *Integrantes*

- Juan P. García
- Juan Barba

NCR: 3945

#### **Bibliografía:**

Porter, Michael E, "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" Pagina 52- 63

Porter, Michael E. "Ventaja competitiva: creación y sostenimiento superior"  
Pagina 10 -11

[www.tonisa.com](http://www.tonisa.com)

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/porta>

## **Marco teórico:**

### **Introducción**

#### **Estrategias Genéricas**

Son las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron.

Las estrategias genéricas son 3:

- Liderazgo en costo
- Diferenciación
- Enfoque o concentración

#### **Objetivo:**

- Conocer las características más relevantes de las estrategias genéricas y la diferencia que existe entre ellas.
- Aplicar las estrategias en empresas del Ecuador
- Conocer cuando se aplican, cuál es su propósito y los riesgos que existen en utilizar estas estrategias.

#### **Procedimiento**

Las estrategias genéricas tienen por objeto superar los rivales en la industria; en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otras el éxito de una estrategia genérica apenas bastara para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto.

El aspecto fundamental de la estrategia competitiva es la posición que ocupa dentro de la industria. De ello depende si su rentabilidad estará por arriba o debajo del promedio. Una compañía que consigue posicionarse bien podrá

obtener altas tasas de rendimiento aun cuando la estructura de la industria sea desfavorable y, por lo mismo, la rentabilidad sea modesta. **Porter, Michael E, "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" Pagina 52**

El criterio básico de un desempeño más que regular a largo plazo es la ventaja competitiva sustentable. Aunque una empresa puede tener multitud de puntos fuertes y débiles frente a sus rivales, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance: costos bajos y diferenciación. En última instancia, la importancia de un punto fuerte o débil depende de su impacto que tenga en el costo relativo o en la diferenciación. Ambas variables provienen a su vez de la estructura de la industria. Se originan de la capacidad para sortear mejor los cinco factores de sus rivales. **Porter, Michael E. "Ventaja competitiva: creación y sostenimiento superior" Pagina 10 -11**

El concepto de las estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión; si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva, deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito donde lo hará.

### **EL liderazgo en costos globales**

La primera estrategia, cada día más común en los años 70 por la difusión del concepto de la curva de la experiencia, consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de las instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención esmerada al control de costos. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos.

La posición de costos bajos aporta a la compañía rendimientos superiores al promedio en su industria, no obstante la presencia de potentes fuerzas competitivas. Le proporciona una defensa en contra de la rivalidad de los

competidores, pues los costos bajos significan seguir obteniendo rendimientos después que ellos hayan disipado las utilidades en la lucha. La protege frente a los compradores poderosos, porque estos ejercen poder solo para bajar los precios al nivel del siguiente rival más eficiente. La defienden en contra de proveedores poderosos, ya que la hacen más flexible para que encare el incremento del costo de los insumos. Los factores que favorecen una posición de costos bajos generalmente originan barreras firmes contra la entrada a partir de economías de escala a ventajas de costos. Finalmente, esta posición coloca a la empresa en una situación ventajosa frente a los sustitutos de la competencia. En conclusión, el liderazgo en costos protege contra las cinco fuerzas competitivas, porque la negociación seguirá erosionando las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente y por qué este será el primero en sufrir las presiones competitivas.

Para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencia a las materias primas. Tal vez haya que diseñar productos de fácil manufactura y atender a todos los grupos de clientes importantes con el fin de acumular volumen. Y la implementación de una estrategia de costos bajos exigirá posiblemente una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones para acrecentar la participación en el mercado. A su vez la participación ofrece ahorros en las compras, reduciendo aún más los costos. El liderazgo en esta área, una vez conseguido, ofrece altos márgenes de utilidad que pueden reinvertirse en equipo y en instalaciones modernas para mantenerlo. La reinversión puede ser un requisito esencial para mantener la posición de costos bajos. **Porter, Michael E, "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" Pagina 52- 53**

### Estrategia de diferenciación

La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de la marca. En teoría, la compañía se diferencia en varias dimensiones.

Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no solo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico.

Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, establece una posición defendible para encarar las 5 fuerzas competitivas, aunque en forma distinta del liderazgo en costo. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto.

La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentar al poder de los proveedores; aminora además el poder de los compradores, ya que estos disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio. Finalmente, la compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos de la competencia

La diferenciación a veces impide conseguir una gran participación en el mercado. A menudo requieres la percepción de exclusividad, lo cual es incompatible con ese tipo de participación. Pero casi siempre la diferenciación significara un debilitamiento del liderazgo en costos, si las actividades que requieres intrínsecamente costosas: investigación extensiva, diseño del producto, materiales de gran calidad o fuerte apoyo a los consumidores. Los clientes de la industria reconocen la superioridad de la compañía; pero no todos estarán dispuestos o podrán pagar precios más altos. En otros sectores industriales, la diferenciación tal vez no sea incompatible con costos relativamente bajos y con precios semejantes a los de la competencia. **Porter, Michael E, "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" Pagina 54**

### **Estrategia de enfoque o concentración**

El enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de consumidores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, esta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten

en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde las perspectivas del público en general, si logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho. La diferencia entre las tres estrategias genéricas se muestra esquemáticamente en la figura 2-1.

La compañía que consigue el enfoque puede obtener rendimientos superiores al promedio en la industria. Su enfoque significa que tiene una posición de costos bajos en su mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas cosas. Como hemos visto hablar del liderazgo en costo y de la diferenciación, son estrategias que la defienden en contra de las fuerzas competitiva. La concentración sirve además para seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil.

|                     |                        | VENTAJA ESTRATÉGICA         |                                     |
|---------------------|------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
|                     |                        | Costo bajo                  | Carácter único                      |
| Segmento de mercado | Todos los consumidores | 1. Liderazgo en costos      | 2. Diferenciación                   |
|                     | Segmento de mercado    | 3a. Especializada en costos | 3b. Especializada en diferenciación |

Las estrategias de concentración siempre entrañan algunas limitaciones en la participación alcanzable del mercado. Generalmente hay que anteponer la rentabilidad al volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación, puede realizarse a costa del liderazgo en costos globales. **Porter, Michael E, "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" Pagina 55- 56**

**Otros requisitos de las estrategias genéricas**

Las estrategias genéricas difieren en otros aspectos aparte de las diferencias funcionales que acabamos de comentar. Para implementarlas bien se requieren varios recursos y habilidades. Además hay que contar con planes organizacionales, con procedimientos de control y sistemas ingeniosos. De ahí que se necesite un compromiso sostenido con una de las estrategias como objetivo primario, si se quiere alcanzar éxito. En el recuadro anexo se incluye algunas consecuencias comunes de las estrategias genéricas en estas áreas.

| <b>Estrategia genérica</b> | <b>Habilidades y recursos requeridos comúnmente</b>  | <b>Necesidades organizacionales comunes</b>  |
|----------------------------|--|--|
| <b>Liderazgo en costo</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales</li> <li>• Habilidades de ingeniería de procesos</li> <li>• Productos diseñados para facilitar la manufactura</li> <li>• Sistema barato de distribución</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riguroso control de costos</li> <li>• Informes detallados y frecuentes de control</li> <li>• Organización y responsabilidades bien estructuradas</li> <li>• Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos</li> </ul>           |
| <b>Diferenciación</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólidas capacidades de marketing</li> <li>• Ingeniería de productos</li> <li>• Estilo creativo</li> <li>• Gran capacidad de investigación básica</li> <li>• Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad</li> <li>• Larga tradición en la industria combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y marketing</li> <li>• Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas</li> <li>• Comodidades para atraer mano de obra muy bien</li> </ul> |

|                |  |  |
|----------------|--|--|
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación incondicional de otros canales</li> </ul>   | calificada, científicos o personas creativas.  |
| <b>Enfoque</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico</li> </ul> |

**Porter, Michael E, "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" Pagina 57**

**Estancamiento en la mitad**

Las estrategias genéricas son métodos alternos que nos permiten enfrentar las fuerzas competitivas. La situación contraria a la que hemos descrito se da cuando una compañía no desarrolla su estrategia al menos en una de las tres direcciones es decir "se queda atorada en la mitad" y, por tanto, se halla en una posición estratégica extremadamente deficiente. No tiene participación en el mercado, no realiza inversiones de capital, prefiere los costos bajos; además no está bien diferenciada en la industria para poder prescindir de una posición de costos bajos o le falta el enfoque que le permita diferenciarse u obtener el liderazgo en costos en una esfera más limitada.

La compañía que se estanca en la mitad prácticamente estará condenada a una rentabilidad baja. Pierde compradores de grandes volúmenes que reclaman precios bajos o utilidades, pues accede a sus demandas para que no le cambien por las que tienen costos bajos. Pero también pierde negocios de altos márgenes de ganancia -la crema y nata de la industria- ante las que se concentran en ese tipo de clientes o han alcanzado una diferenciación global. Probablemente su cultura organizacional no está bien definida y su sistema de estructuras y de motivación es contradictorio.

Una compañía que se estanque en la mitad debe adoptar una decisión estratégica fundamental. Habrá de tomar las medidas necesarias para lograr el liderazgo en costos o por lo menos la paridad en ellos, lo cual supone cuantiosas inversiones para modernizarse y, quizá la necesidad de comprar participación en el mercado. Otra opción consiste en centrarse en un segmento en particular (enfoque) o distinguirse en alguna forma de la competencia



(diferenciación). Las dos últimas opciones a veces culminan en una reducción de participación en el mercado e incluso de las capacidades y limitaciones de la compañía. No se puede implantar bien ninguna de ellas, si no se cuenta con recursos, puntos fuertes, estructuras organizacionales y un estilo gerencial adecuado. Rara vez una compañía esta en posibilidades de adoptar las tres opciones.

Suelen requerirse mucho tiempo y un esfuerzo sostenido para liberar la compañía de una situación tan poco envidiable como esta. Con todo, parecen tender a ir de una a otra a lo largo del tiempo. Y al hacerlo casi siempre se condenan al fracaso, pues entonces no podrán evitar las contradicciones que ello supone. Los conceptos que acabamos de mencionar sugieren varias relaciones entre participación en el mercado y rentabilidad. En algunas industrias, el problema de quedar atrapado en la mitad significará que las compañías pequeñas (con una estrategia de enfoque o de diferenciación) y las grandes (con una estrategia de liderazgo en costos) son las más redituables, mientras que las de tamaño mediano son las menos redituables. Ello implica una relación en forma de U entre rentabilidad y participación en el mercado, según se aprecia en la figura 2.2.

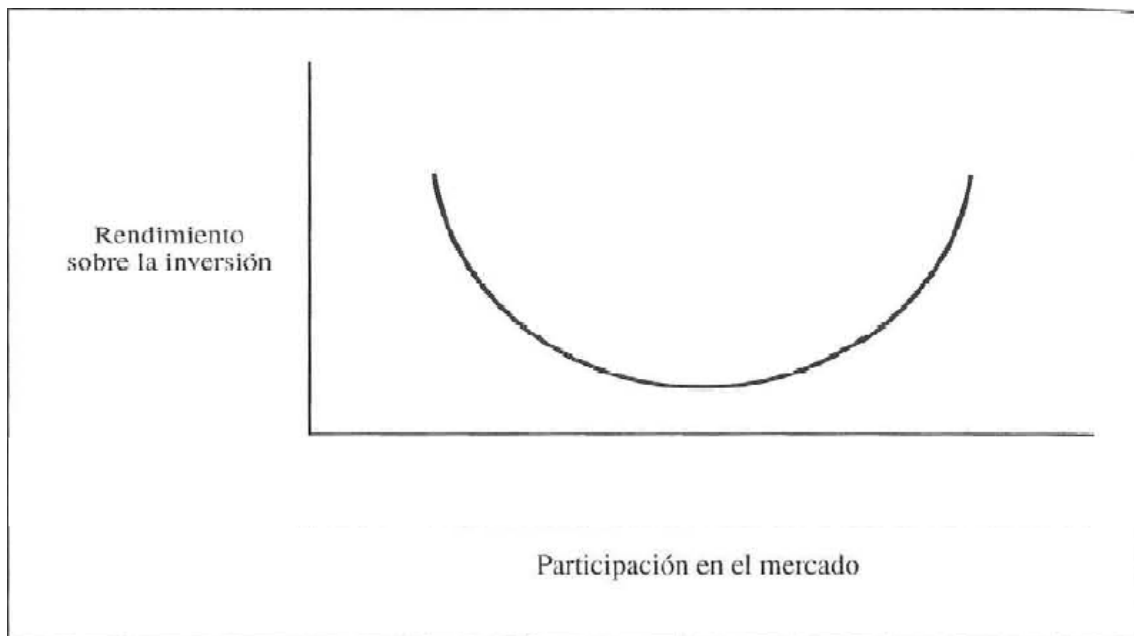


Figura 2.2.—Diagrama de la relación en forma de U.

Sin embargo, la relación en forma de U que se muestra en la figura 2.2 no se aplica a todas las industrias. En algunas no hay oportunidades para implantar el enfoque o la diferenciación -todo gira en torno a los costos-, y esto sucede en el caso de varios productos voluminosos. En otras industrias, el costo tiene para importancia por las características del producto y del consumidor. En ellas a menudo se da una relación inversa entre participación en el mercado y rentabilidad. Y en otras, la competencia resulta tan intensa que la única manera de obtener un rendimiento superior al promedio consiste en servirse de la concentración o de la diferenciación, cosa que parece ocurrir en la industria siderúrgica norteamericana. Finalmente, la posición de costos bajos globales no siempre será compatible con la diferenciación ni con la concentración; a veces se alcanzan sin perder participación en el mercado.

No existe una relación uniforme entre rentabilidad y participación en el mercado. Existiría solo si definiéramos el mercado para asignarles intencionalmente a las compañías con una estrategia de enfoque o de diferenciación, altas participaciones en algunas industrias demasiado restringidas y si aplicáramos una definición demasiado amplia a las compañías con los costos más bajos (lo cual es necesario porque los líderes en costos a menudo no tienen la mayor participación en todos los submercados). Aun si modificáramos la definición de la industria, no podríamos explicar los altos rendimientos de las empresas que han logrado diferencias en toda la industria y cuya participación en el mercado está por debajo de la del líder.

Lo más importante de todo: cambiar la forma de definir la industria de una empresa a otra no resuelve el problema de determinar cuál de las tres estrategias genéricas es idónea para la compañía. Es preciso escoger las más conveniente para los puntos fuertes que, además, sea más difícil de imitar por parte de los competidores. **Porter, Michael E, "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" Pagina 58- 60**

### **Riesgos de las estrategias genéricas**

Los riesgos que entrañan implantar las estrategias genéricas son fundamentalmente dos: primero, no obtenerlas o no sostenerlas; segundo, la posibilidad de que el valor de la ventaja conseguida con la estrategia se

erosione al evolucionar la industria. Mas exactamente, las tres estrategias se fundan en eregir varias clases de defensa contra las fuerzas competitivas; de ahí que no deba sorprendernos que entrañen varias clases de riesgo. Conviene hacer explícitos los riesgos, si queremos mejorar las opciones ante las tres estrategias.

## **Riesgos del liderazgo en costos globales**

El liderazgo en costos impone cargas a la compañía para que pueda mantener su posición: reinvertir en equipo moderno, economizar a toda costa en el uso d activos obsoletos, evitar que prolifere la línea de productos y estar al dia en los adelantos tecnológicos. La reducción de costos mediante el volumen acumulativo no se logra automáticamente, como tampoco se obtienen las economías de escala sin prestarle mucha atención.

El liderazgo en costos está expuesto a los mismo riesgos, mencionados anteriormente de basarse en las economías de escala o en la experiencia como barreras contra la entrada de competidores. Aquí algunos de ellos:

- Cambio tecnológico que anula las inversiones o el aprendizaje anterior
- Aprendizaje de costos bajos o su capacidad de invertir en instalaciones y equipo moderno.

## **Riesgo de la diferenciación**

También la diferenciación está expuesta a una serie de riesgos:

- El diferencial de costos entre los competidores de costos bajos y la compañía crece tanto que la diferenciación ya no puedo mantener la fidelidad a la marca. A cambio de grandes ahorro, el público está dispuesto a sacrificar algunas características, algunos servicios o parte de la imagen que representa sus producto;
- Desaparece la necesidad del factor de diferenciación entre los compradores. Ello ocurre, por ejemplo, cuando vuelven más refinados;

- La imitación aminora la diferenciación percibida, fenómeno que suele presentarse a medida que las industrias maduran.

El primer riesgo es tan importante que vale la pena comentarlo con mayor detenimiento. Una compañía puede alcanzar la diferenciación, y no obstante, lograr sostener un margen estrecho de diferencial de precios. Por eso, cuando se regaza en los costos a causa del cambio tecnológico o simplemente por negligencia, un rival de costos bajos está en condiciones de incursionar exitosamente en el mercado.

### **Riesgos de la estrategia de enfoque o concentración**

La estrategia de enfoque entraña otra serie de riesgos

- El diferencial de costos entre los competidores de línea general y la compañía con una estrategia de foco crece y acaba eliminando las ventajas de costos logrados al atender un mercado pequeño o anulando la diferenciación conseguida con ella.
- Se reduce la diferencia en los productos o servicios deseados entre el mercado estratégico y el mercado en general
- Los competidores descubren submercados dentro del mercado estratégico y desplazan a la compañía orientada al enfoque.
- **Porter, Michael E, "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" Pagina 61- 63**

**Aplicación del tema**

CASOS

**Ejemplo Liderazgo en costos**

**Propósito:**

- Producción eficiente del producto/ servicio
- Producción 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 rivales
- Encontrar maneras de reducir costos año, tras año, en toda la cadena de valor
- El eje de la estrategia es obtener bajos costos relativos a los de los rivales

**Esto nos permite:**

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

**Cuando aplicarlo:**

- Mercado se rige de precios
- Diferencias son indiferentes en los clientes
- Uso común o generalizado del producto / servicio

| <b><u>Variables</u></b> | <b><u>Beneficios</u></b>  |
|-------------------------|---|
| Ante la competencia     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atacar con precios menores</li> <li>• Igual o mayor utilidad</li> <li>• Defenderse de guerra de precios</li> <li>• Mayor participación de mercado</li> <li>• Incrementar niveles de venta</li> </ul> |
| Ante los clientes       | No solicita rebaja de precios   |

|                  |   |
|------------------|---|
| Ante proveedores | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteger al incremento de precios</li> <li>• No depender de proveedores</li> </ul> |
|------------------|---|

|                       |                                |
|-----------------------|--------------------------------|
| Competencia potencial | Genera alta barrera de entrada |
| Productos sustitutos  | Enfrentar con éxito            |

### Liderazgo en Costos

CNT



La CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) que tiene el 90% del mercado de líneas fijas, que además tomó el control del operador móvil estatal Alegro, se han incrementado las inversiones en cobertura pero seguramente se apalancará en la tecnología móvil de Alegro.

Sin embargo, más allá de la falta de líneas telefónicas fijas, la barrera del 100% se alcanza porque un importante grupo de la población cuenta con más de una línea celular.

En el mundo fijo, seis empresas concentran el 92 por ciento de las conexiones. La estatal Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) es el principal proveedor del servicio, con el 52 por ciento de participación.

### Características

Este servicio garantiza una conexión permanente a internet a través de una de las redes más avanzadas de América Latina, cuenta con todos los servicios de un Centro de operaciones de red (NOC), redundancia de plataforma y redundancia internacional, acompañado de nuestra plataforma tecnológica aseguran un performance óptimo con altos estándares internacionales.

## **Beneficios**

### *Pensamos en tu Economía*

- Pago del servicio a 60 días, dependiendo de la fecha de corte.
- Inscripción sin costo o diferido a 3 meses en tu factura.
- Modem Inalámbrico con 4 puertos y Wi Fi. (Es decir se pueden conectar hasta 4 computadoras y Wi Fi sin Costo)
- No tiene límite de descargas.
- No hay daños en el domicilio en la instalación, se usa la infraestructura de la línea telefónica.

### *Pensamos en tu Comodidad*

- Movilidad dentro de casa hasta 30m.
- Antivirus y Antispam en el correo electrónico.
- Conectividad por Wi-Fi a elementos como Wii, XBOX, Iphone, Ipod, etc.
- Acceso exclusivo para cada cliente
- Contact Center 7 días a la semana las 24 horas

La banda ancha de la familia ecuatoriana, la mayor velocidad al mejor precio soportada en una red de última tecnología.

## **Características Técnicas**

- Conexión de Internet dedicado (no genera recargo telefónico)
- Compartición del servicio 8:1
- Conexión a través de una dirección IP dinámica, si el cliente desea puede contratar adicionalmente una IP Fija.
- Descarga ilimitada de información todo el tiempo.
- Instalación incluye modem inalámbrico WI-FI configurado y navegando en el computador.
- Servicio entrega 3 direcciones de correo (Fastboy)
- Servicio con protección en su puerto 25, protege el envío no autorizado de Spam (correo no deseado).
- Atención técnica de primer nivel Contact Center 1800-100-100 (7X24)
- Atención técnica de segundo nivel, personal técnico en días laborables de 9:00 a 18:00

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) ofrece Internet equipado. Este servicio permite acceder a Internet y a la vez adquirir una computadora en modelos: 'desktop', 'laptop' o 'netbook'.

El costo de los ordenadores va desde USD 39,99 a un plazo de 24 meses sin intereses y ya viene incluido el costo del servicio. El crédito es directo con la con CNT. El pago se realiza a través de la planilla telefónica.

## Complementos

- Contrata un plan de paquete de minutos que incluye servicio de Internet y hasta 600 minutos de consumo para que visites por teléfono desde USD25,90 (Link hacia FASTBOY PACK DOBLE).
- Contrata tu alojamiento de página web con CNT con planes desde USD5,83 mensuales. (link hacia webhosting).
- Contrata streaming de contenido con CNT con planes desde USD3,50 por conexión simultanea de streaming de video. (link hacia streaming).
- Quieres hacer llamadas por internet, videollamadas y multi-videoconferencia? Descarga VOZZY y realiza llamadas por internet con tarifas sin costo para usuarios dentro e internet y tarifas desde USD0,02 el minuto para líneas telefónicas.

## Precios

| PLAN                                 | TARIFA MENSUAL Inc. IVA | INSCRIPCION Inc. IVA | BENEFICIOS   |
|--------------------------------------|-------------------------|----------------------|--|
| FAST BOY Plan Estudiantes 600X250    | \$ 20,16                | \$ 56,00             | Este plan te permite: estudiar, navegar, páginas sociales, banca en línea y compras en línea   |
| FAST BOY Plan Estudiantes 1024X250   | \$ 27,89                | \$ 56,00             | Descargar Archivos, bajar musica, videos, VoInternet   |
| FAST BOY Plan Multimedia 1400X250    | \$ 33,49                | \$ 56,00             | Juegos en línea, Peer to Peer , Flash Video  |
| FAST BOY Plan Multimedia 1600X250    | \$ 44,69                | \$ 56,00             | Todos los beneficios que brinda el internet a gran velocidad   |
| FAST BOY Plan Multimedia 2000X500    | \$ 55,89                | \$ 56,00             | Perfecto para un Heavy User  |
| FAST BOY Plan Profesionales 3100X500 | \$ 72,80                | \$ 56,00             | Plan pensado en profesionales, que su prioridad es la descarga y envío de archivos pesados a mayor velocidad, Video conferencia, Internet TV |
| FAST BOY Plan                        | \$ 95,09                | \$ 56,00             | Plan pensado en profesionales,   |



|                           |  |   |
|---------------------------|--|---|
| Profesionales<br>4100X500 |  | que su prioridad es la descarga y envío de archivos pesados a mayor velocidad, Video conferencia, Internet TV |
|---------------------------|--|---|



Servicio que empaqueta los servicios de telefonía fija mas internet banda ancha residencial de CNT mas plan celular prepago de Alegro.

Clientes Masivos - Aplicación a nivel nacional

**Descripción**

Servicio mediante el cual se empaquetan los planes de telefonía residencial más Internet banda ancha residencial mas plan celular prepago de Alegro que opten por este plan en formato postpago.

**Características Técnicas**

\*NOTA: O su equivalente en llamadas regionales y/o nacionales ONNET.

|                          | Descripción             | GRAN PACK 1 | GRAN PACK 2 |
|--------------------------|-------------------------|-------------|-------------|
| <b>Telefonía Incluye</b> | Pensión Básica          | x           | x           |
|                          | Minutos Locales Offnet* | 600         | 600         |
|                          | Conferencia Tripartita  | x           | x           |
|                          | Marcación Abreviada     | x           | x           |
|                          | Buzón de Mensajes       | x           | x           |
|                          | Llamada Despertador     | x           | x           |

|                 |                             |   |   |
|-----------------|-----------------------------|---|---|
| <b>Internet</b> | 600 K                       | x | - |
|                 | 1000 K                      | - | X |
| <b>Móvil</b>    | Plan Prepago No.1 de Alegro | x | - |
|                 | Plan Prepago No.2 de Alegro | - | X |

**Condiciones de Comercialización**

- El cliente debe poseer una línea telefónica categoría residencial activa
- El cliente no debe poseer diferidos o convenios de pago presentes en la línea telefónica
- El cliente no debe estar inmerso en estados de falta de pago con CNT

**Configuración y Planes**

Minutos de telefonía local o equivalente en llamadas regionales o nacionales  
 Internet categoría 1F Residencial

Plan Celular "Plan Unico de Alegro"

| PLAN             | MINUTOS DE TELEFONÍA | INTERNET + CELULAR       |
|------------------|----------------------|--------------------------|
| PAQUETE TRIPLE 1 | 600                  | 600 Kbps + Plan Único 1  |
| PAQUETE TRIPLE 2 | 600                  | 1000 Kbps + Plan Único 2 |

**Beneficios**

- Ahorro de hasta un 15% con relación a los precios de los servicios individuales
- Posibilidad de aumentar la velocidad de internet del cliente y pagar tan solo unos cuantos dólares más si empaqueta el servicio
- Minutos de telefonía mensual para hablar dentro de la CNT incluidos en el plan
- Servicios suplementarios de uso prácticos se incluyen en el plan
- Plan Celular con recargas de tiempo aire mensuales gratis
- Precio de teléfono celular diferido a través de la línea telefónica de CNT a 12 meses
- Tarifas reducidas aplicadas a telefonía celular

**Tarifas del Servicio**

Inscripción de Empaquetamiento: USD. \$5,00

Inscripción de Internet: USD. \$50,00

| PLAN                      | PRECIO MENSUAL | OBSERVACIÓN |
|---------------------------|----------------|-------------|
| FAST BOY PAQUETE TRIPLE 1 | USD. \$32,99   | INCLUYE IVA |
| FAST BOY PAQUETE TRIPLE 2 | USD. \$45.83   | INCLUYE IVA |

**Claro**

La operadora de telefonía celular Porta, filial de América Móvil en Ecuador, anunció hoy que pasará a operar bajo la marca Claro a partir del segundo trimestre del 2011. “El cambio será una etapa más dentro del sólido proceso de crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos años y redundará en mayores beneficios para sus clientes: más cobertura, innovación y accesibilidad”, señaló la empresa a través de un comunicado.

## Arma tu paquete

Arma tu paquete
Legal

**Banda Ancha**  **sin WiFi**  **con WiFi**

512 kbps     4 Megas  
 1 Mega     8 Megas  
 2 Megas     NINGUNO

**Televisión**

PLATA     PLATINO  
 ORO     NINGUNO

**Telefonía Fija**

VOZ Básico Plus     VOZ 1750  
 VOZ 1950  
 NINGUNO

### Beneficios

- Velocidades de hasta 8 Mbps.
- Planes de acuerdo a tus necesidades de conexión.
- Descargas ilimitadas de archivos todo el tiempo.
- Altas velocidades disponibles en todas nuestras zonas de cobertura.
- Pagas lo mismo y navegas ilimitadamente 24 horas.
- Conexión inmediata sin marcaciones.

### Descripción de velocidad

| Banda Ancha 512 KBPS                                 | Banda Ancha 1Mega   | Banda Ancha 2 Megas                                     | Banda Ancha 4 Megas                        | Banda Ancha 8 Megas                             |
|--|---|---|--|---|
| \$18,00 Mensuales                                    | \$29,90 Mensuales   | \$49,90 Mensuales                                       | \$84,90 Mensuales                          | \$145,00 Mensuales                              |
| *Sin impuestos                                       | *Sin impuestos  | *Sin impuestos  | *Sin impuestos                             | *Sin impuestos                                  |
| <b>Hasta 512 Kbps</b>                                | <b>Hasta 1024 Kbps</b>  | <b>Hasta 2048 Kbps</b>                                  | <b>Hasta 4096 Kbps</b>                     | <b>Hasta 8192 Kbps</b>                          |
| Porque requieres mucho más que acceso a información. | Para los que requieren aplicaciones en tiempo real con mayor nitidez. | Para que navegues mientras bajas música, fotos y video. | Para que navegues con la máxima velocidad. | Navega con la velocidad más rápida del Ecuador. |
|  |   |   |  |   |

Telmex da la posibilidad de comprar una 'minilaptop' Dell en cuotas, para los que tienen el servicio de Internet con esta empresa. A 36 meses la computadora Intel sale en cuotas de USD 17,97 mensuales.

Aunque los clientes también pueden optar por 12, 18 y 24 cuotas. El miniordenador tiene 160 GB de disco duro y 1 GB de memoria RAM. Su procesador es Intel. También hay cuatro modelos más de computadoras para escoger. Los planes de banda ancha cuestan desde USD 18.

Planes sujetos a facilidades técnicas y de cobertura. La compartición de estos planes es 8:1. Sujetos al pago del IVA y a la legislación vigente.

Planes sujetos a facilidades técnicas y de cobertura. La compartición de estos planes es 8:1. Sujetos al pago del IVA y a la legislación vigente.



El servicio de Internet Fijo es provisto por Ecuadortelecom S.A.

### Estrategia de diferenciación

#### Propósito:

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

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

**Características**

Esta es una estrategia muy poderosa si podemos crear una singularidad en nuestro producto que:

- Los clientes aprecien y estén dispuestos a pagar: precio: valor real /valor percibido.
- Los rivales encuentren difícil de imitar. Relación precio /calidad
- Pueda ser creada un costo bien inferior al del plus que los clientes estén dispuestos a pagar

|  |  |
|--|--|
| <p>Para obtener esto, debemos buscar nuestra diferenciación en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación/ nuevos productos</li> <li>• Superioridad técnica</li> <li>• Calidad y confiabilidad del producto</li> <li>• Un servicio al cliente amplio</li> <li>• Capacidades competitivas únicas</li> </ul> | <p>Donde debemos buscarlas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras</li> <li>• Diseño</li> <li>• Procesos operativos</li> <li>• Distribución</li> <li>• Marketing, ventas y postventa</li> </ul>   |
| <p>Hay que señalar el valor agregado, particularmente si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La diferenciación es difícil de cuantificar</li> <li>• Los clientes compran por primera vez</li> <li>• La frecuencia de recompra es baja</li> </ul>   | <p>Cuando es particularmente efectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay muchas vías de diferenciación</li> <li>• Las necesidades y los usos de los clientes son distintos</li> <li>• Pocos rivales siguen la misma vía de diferenciación</li> <li>• El cambio tecnológico y la innovación son frecuentes</li> </ul> |

**Ejemplo:**

**Industrias lácteas toni S.A**



VS



Industrias Lácteas Toni es la empresa pionera en el Ecuador en la elaboración de productos alimenticios, la mayoría de los cuales son funcionales.

Cada producto que lanzamos al mercado es diseñado especialmente para la salud y el bienestar de nuestro consumidor, mismo que se convierte en un éxito de comercialización y ventas en todo el Ecuador, para lo cual contamos con una vasta cadena de distribución llegando a los puntos más recónditos del país. (Cubriendo las 4 zonas del país)

Industrias Lácteas TONI S.A. Quiere ser reconocida por sus clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad como una organización respetuosa y comprometida con el Desarrollo Sostenible y la conservación del Medio Ambiente, innovadora de nuevas tecnologías y productos que lo hace seguir siendo líderes en su segmento de mercado.

### **Infraestructura**

Nueva Planta inaugurada en Junio del 2003. Está considerada como una de las plantas más modernas de Latinoamérica, y servirá para aumentar la producción de yogurt, la cual no era suficiente para satisfacer el mercado. A la vez servirá para incrementar la gama de productos de TONI, caracterizados por su calidad



## Mercado

Hoy en día, Industrias Lácteas Toni S.A. se encuentra entre las más importantes empresas en el Ecuador que ofrecen alimentos funcionales de alta calidad y valor nutritivo con beneficios para la salud. Además, está comprometida con el desarrollo sostenible y la conservación del medio ambiente.

En la actualidad, Toni ofrece productos lácteos como leches, yogures, quesos crema, manjar, Manjar lateado y otros como Gelatoni, jugos, cereales y bebidas hidratantes (Profit). Los productos están elaborados con calidad, sabor e higiene. Nuestros procesos de elaboración y desarrollo se basan en una planificación adecuada y constante.

## Valores de marca

En estos casi 30 años de existencia, Industrias Lácteas Toni siempre ha estado preocupada y comprometida con el bienestar de cada una de las personas que de una u otra manera están envueltas en su proceso de producción, sean clientes, colaboradores, accionistas o la comunidad en general.

Por lo anterior, Toni está continuamente generando negocios e innovando en productos que contribuyan al bienestar de sus consumidores. Siempre ha mantenido la calidad y excelencia de cada uno de los productos que ha lanzado al mercado. Por eso se ha convertido en una organización comprometida con el desarrollo sostenible y la conservación del medio ambiente.



- **En 1996**

Con la innovación tecnológica el Lactobacillus GG está presente en toda la línea de yogurt Toni. Tenemos la licencia de Valio Internacional de Finlandia, quien nos provee del Lactobacillus GG.


## Comparativo con otras empresas


|        | Toni              | Chivería       | Alpina |
|--------|-------------------|----------------|--------|
| Yogurt | Toni yogurt, Toni | Yogurt Clasico | Yogurt |



|                                    |                                 |                       |                         |
|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------|-------------------------|
|                                    | Vivaly                          |                       | Frescoyogurt            |
| <b>Yogurt Light</b>                |                                 | Yogurt Light 0% Grasa |                         |
| <b>Yogurt Dietético</b>            | Toni yogurt Diet, Toni Mix Diet | Yogurt Clasico Diet   |                         |
| <b>Yogurt con Cereal</b>           | Toni Mix, Toni Mix Diet         | Yogurt con Cereal     | Bonyurt                 |
| <b>Yogurt con Jalea</b>            | Yogurmet                        | Postre de Yogurt      | Alpinete                |
| <b>Yogurt con Trozos de Frutas</b> | Toni Yogurt con trozos de fruta |                       | Yogurt trozos de fruta  |
| <b>Otros</b>                       | Shake Toni, Toni Benecol        | Chivigurt, Regularis  | Regeneris, Alpina Petit |

En el yogurt

| NEGOCIO  | Tasa de crecimiento o mercado | Cuota del mercado | Cuota mayor competidor | Cuota relativa | Facturación (miles \$) |
|--|-------------------------------|-------------------|------------------------|----------------|------------------------|
| Industrias Lácteos Toni S.A<br> | 20%                           | 63%               | 13%                    | 4.85%          | 7,013,249.60           |

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| Negocio   | Tasa de crecimiento o mercado |
| Alpina, Kiosco<br> | 5%                            |

**Competidores actuales**

|                  |                        |
|------------------|------------------------|
| <b>Toni S.A.</b> |                        |
| <b>Lácteos</b>   | <b>Otros Productos</b> |
| 70%              | 30%                    |
| Leche Toni       | Profit                 |
| Yogurt           | Tampico                |
| Queso Crema      | Línea TE               |
| Manjar           | Jugos Jambo            |
| Avena            | Gelatoni               |
| Caffe Lato       | Agua Ovit              |

Desarrollo recientes:

A finales del año 2006 y en lo que va del año 2007, Industrias Lácteas Toni S.A. ha desarrollado alrededor de ocho nuevos productos en diferentes presentaciones y sabores. Septiembre de 2006: Industrias Lácteas Toni S.A. lanza su nueva línea de té: Relájate, Energízate y Adelgázate, bebidas con propiedades benéficas para la salud, en los sabores de limón, durazno y mora. En mayo de

2007, se incluyó el nuevo sabor de toronja. Noviembre de 2006: Toni lanza su nuevo producto Toni Shake, yogurt batido de frutilla y durazno, más el beneficio de LGG. Febrero de 2007: se lanzan las nuevas presentaciones de leche Tetra Pak 250 ml: entera, descremada, semidescremada, deslactosada, Omega 3 y huesos sanos.

Marzo de 2007: se lanza el nuevo producto Yogurt Natural Diet, con 0% de grasa y azúcar.

También apareció Profit Light en los sabores de naranja y toronja, y cereales Copix con trozos de *marshmallows* de chocolate y vainilla.

Abril de 2007: Queso crema Toni incluye los nuevos sabores frutilla, tocino y finas hierbas, en la presentación de 200 g.



### Yogurt Vivaly



## NUEVO SABOR PIÑA COCO

Pensando en ti, Toni lanza su nuevo sabor de la línea de yogurt Toni Vivaly, **Piña Coco** con su beneficio **CUIDA TU PIEL**, ideal para mujeres.

Al igual que toda la línea de Yogurt Toni Vivaly, este exquisito nuevo sabor contiene la "Base de Ingredientes Funcionales" que funciona en sinergia para optimizar la asimilación del calcio en el organismo, ésta base está compuesta de: LGG, Trucal y Fibra.

Yogurt Toni Vivaly Cuida tu piel Piña Coco tiene como ingrediente funcional adicional: **Q10**, un poderoso antioxidante que previene el daño producido por los radicales libres y retarda el envejecimiento celular. Que lo convierte en producto para quienes que necesitan complementar su alimentación, mantener los huesos sanos (prevención de la Osteoporosis) y mantener una piel sana.

## CRECER

En los niños en etapa escolar el consumo de la base 3 (Lactobacillus GG, Fibra y Trucal) es imprescindible para la formación y funcionamiento correcto de huesos, dientes, corazón, sistema nervioso y sistema digestivo.

Y le hemos agregado +1 OMEGA 3 DHA, necesario para:

- El desarrollo de la inteligencia de los niños, pues ayuda a formar la estructura de las neuronas (células del cerebro) y el desarrollo de sus funciones, la agudeza y reconocimiento visual y la memoria / durante la infancia.
- Ayudar a disminuir desórdenes de atención - déficit, desórdenes de hiperactividad, dislexia - dispraxia.

## TONIFICA

Por el movimiento y la actividad que se realiza durante el ejercicio físico, hay desgaste frecuente de calcio en los huesos. Por esto es importante la base 3 (Lactobacillus GG, Fibra y Trucal) para mantener una buena salud ósea y el correcto funcionamiento muscular.

Y le hemos adicionado +1 PROVON: Un concentrado de proteína de suero de leche, que no contiene lactosa, es bajo en grasa y estimula la absorción de antioxidantes. Es una excelente fuente de lisina, isoleucina y valina (aminoácidos esenciales) que inhiben la destrucción de otras proteínas y ayudan a la formación y definición muscular. Contribuye a sustituir la grasa por músculo.

## CUIDA TU PIEL

El calcio en las mujeres es necesario para evitar la osteoporosis y mantener un peso saludable.

A la base 3 se le ha adicionado +1 COENZIMA Q10 Y SELENIO, que son antioxidantes por excelencia.

COENZIMA Q10 es una sustancia natural producida por el organismo y un antioxidante muy poderoso. Es necesaria para la producción de energía a nivel de las células. Con el paso del tiempo la cantidad de COENZIMA Q10 que se produce en el organismo se reduce lo que, sumado a la formación de radicales libres y disminución de las proteínas colágeno y elastina, produce un envejecimiento celular prematuro.

COENZIMA Q10 Y SELENIO ayudan a retardar el envejecimiento celular eliminando los radicales libres, manteniendo tu piel siempre joven.

## DIGESTION

Para una correcta salud es necesario el calcio además del Lactobacillus GG y fibra que ayudan a la salud digestiva.

A la base 3 se le ha agregado +1 FIBRAPLUS: SALVADO DE TRIGO Y AVENA.

El SALVADO DE TRIGO, al igual que otras fibras insolubles, tiene la capacidad de retener más agua y tienen un efecto más intenso en mejorar la velocidad del tránsito intestinal. Como consecuencia, tomar a diario este tipo de fibra ayuda a combatir el estreñimiento. La AVENA es una fibra soluble que contiene hidratos de carbono de absorción lenta y de fácil asimilación. Estos proporcionan energía durante mucho tiempo después de haber sido absorbidos por el aparato digestivo, evitando la sensación de fatiga y desmayo que sentimos cuando el cuerpo necesita glucosa. Así mismo ayuda a aumentar la absorción del colesterol a nivel intestinal.

## Estrategia de enfoque

### Propósito:

- Para ello hay que:
  - 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

### Características:

- Las estrategias de nicho tienen como características concentrar la atención en un segmento estrecho de mercado - un nicho- y servir ese segmento mejor que los rivales.
- Dos aproximaciones
  - Tener mejores costos que los rivales en ese nicho
  - Ofrecer a los compradores algo diferente
  - Ofrece una gama de servicios superiores
  - Ayuda a que se aproveche al máximo (productos/servicios)
  - Su ventaja está en lo personal

### Cuando es atractivo un nicho?

- Suficientemente grande para ser rentable, y con buen potencial de crecimiento
- Que no sea crucial para el éxito de las empresas líderes
- Que sea costoso o difícil para los competidores satisfacer las necesidades especiales del nicho
- Pocos rivales se especializan en el mismo nivel

### Ejemplo:

#### Pharmacys



VS



|            |       |       |       |      |       |
|------------|-------|-------|-------|------|-------|
| Pharmacy's | 2,4%  | 2,2%  | 2,4%  | 2,6% | 3,2%  |
| Fybeca     | 16,1% | 15,8% | 15,4% | 15%  | 14,3% |

La diferencia es que usted no encontrará los medicamentos a la vista, como en todas las farmacias, ya que están almacenados en Columnas Everest, un sistema que los protege de los rayos solares, de las condiciones medioambientales y la manipulación constante, lo que hace que mantengan el 100% de su efectividad.

Cada Pharmacy's cuenta con un punto de salud, en donde una enfermera le tomará sus signos vitales y lo atenderá si necesita primeros auxilios o realizarse alguna prueba médica. Con la compra de los medicamentos, ella le ayudará gratuitamente en su aplicación.

Durante las 24 horas del día, usted podrá solicitar medicamentos a domicilio. La atención es de lunes a domingo. Al momento, se otorga únicamente crédito corporativo y se está analizando una estrategia para que el público en general acceda a los beneficios.

- **Empleo**

- En cada farmacia laboran dos enfermeras y un químico farmacéutico para despejar las dudas de los clientes.

- 

- También trabajan cuatro vendedores que cubren sus respectivos turnos. En total se ha empleado a 110 personas.

- 

- Los directivos dicen no competir con las cadenas farmacéuticas locales, sino ofrecer un valor agregado.



Primero veamos a Fybeca: La cadena es la más antigua, con mayor cantidad de locales y mejores ubicaciones. Mantiene un formato de mediano a grande de farmacias y se ha expandido para convertirse en una tienda de conveniencias, es decir, donde podemos comprar pan, pilas, o el juguete para los niños. Su servicio es muy bueno y mantiene un nivel de presencia de los locales en un nivel óptimo.

Pero también tiene el precio promedio de las medicinas más alto de las farmacias y también el tiempo promedio para la compra es el mayor. El servicio a domicilio es una catástrofe si le sumamos que te cobran por el envío.

Pharmacy's también tiene sus puntos altos, como es que tiene formatos de farmacias más pequeñas que las ubica en más lugares donde Fybeca no puede llegar. Los precios son menores en promedio y esta renovando su imagen. La atención no es la ideal, pero es buena y está empezando el tema de la tienda de conveniencias. Las compras son muy ágiles por lo que hace de la compra de medicinas algo fácil y rápido. El tiempo de entrega es mejor, pero igual es malo.

Ahora, los empleados no explotan el tema de los precios ya que no te avisan que si tienes tarjeta los precios son más bajos y la presencia de los locales le falta algo... pero no es lo óptimo.

Entonces, después de este análisis podemos determinar que: la cadena de farmacias preferida por los Ecuatorianos es Fybeca, por su servicio de alto nivel e invariable en el tiempo, sus ubicaciones privilegiadas y la solución "al paso" de lo que necesitamos ha hecho que sus falencias no superen a sus virtudes.

Por otra parte Pharmacy's tiene ventajas que le falta explotar y aprovechar sus ventajas para resaltar su marca. Puntos a trabajar inmediatamente son el

resaltar los precios (si los van a tener mas bajos, háganlo saber), tiempos de entrega y seguir trabajando en las ubicaciones.

Solo Pharmacy's, cadena del Grupo Difare, tiene en marcha un programa que este año contempla 23 nuevos puntos de venta: 3 ya operan, 13 están en proceso de construcción y las restantes en negociación.

El conglomerado, que además es dueño de las marcas Cruz Azul y Farmacias Comunitarias, activó el plan para Pharmacy's con recursos de una titularización de más de \$ 6 millones.

## Servicios de Pharmacs

- Controlmed: programa de medicación continua
- Pharmababy: programa de beneficios maternos
- Pharmacy`s plus: tarjetas de beneficios



- Pharmaexpress: servicio a domicilio
- Punto de salud: estación de enfermería y control
- Centro atención zona spa Pharmacs

## Productos:

- Desodorantes y antitranspirantes
- Dermocosmética
- Vitaminas y minerales
- Equipos y accesorios médicos
- Maquillaje
- Bazar y regalos



- Traumatología y ortopedia
- Cuidado oral
- Formulas infantiles
- Cuidado del cabello

## Conclusiones

Las estrategias genéricas comprende un marco de referencia de tres estrategias de negocios básicas que pueden aplicarse a una gran variedad de organizaciones de diversas industrias:

Estrategias de Diferenciación: Privilegia la competencia con todas las demás empresas de la industria mediante el ofrecimiento de un producto que los clientes percibirán como excepcional.

Estrategia de Liderazgo de Costos: Privilegia la competencia en la industria mediante el suministro de un producto de precio tan bajo como el de los competidores e incluso inferior.

Estrategia de Enfoque: Enfatiza la competencia en un nicho de mercado específico mediante la orientación de los esfuerzos a las necesidades particulares de ciertos clientes o a un mercado geográfico estrechamente definido.

La implantación efectiva de las estrategias genéricas por lo general requieren de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales que estarían diluidos si existe más de un objetivo primario.

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector; en algunas estructuras significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.