

LECTURA NÚMERO

VENTAJA COMPETITIVA

Msc. Luis Veguería octubre 2007

CONCEPTO DE VENTAJA COMPETITIVA

Hay sectores que son mas atractivos que otros, ya hemos visto por qué. Si cualquier empresa pudiese entrar en un sector atractivo, este sería menos atractivo con el paso del tiempo. La empresa tiene que hacer algo especial para hacer frente a las demás. Para hacer frente al poder negociador, necesitamos tener algo. Sino se tienen esas características no se evitaran las amenazas.

Punto fuerte o capacidad distintiva: Es la habilidad especial en hacer algo, se conserva durante bastante tiempo. Entonces se dice que la empresa disfruta de

VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE (VCS).

Si una empresa no tiene ningún punto fuerte, no va a tener beneficios, por lo que es posible que desaparezca.

Condiciones para tener una ventaja competitiva sostenible:

- **Escasez:** Tiene una capacidad que es escasa, es decir, que no tiene casi nadie.

Para poder competir, se necesita como mínimo tener las habilidades que tiene la mayoría (pero es mejor tener una habilidad escasa también).

- **Relevancia:** Esta capacidad tiene que ser relevante, es decir, que esta relacionada con los factores clave del negocio (las características más importantes).
- **.Mantenimiento:** Que esa capacidad distintiva se pueda conservar en el tiempo.

Es lo que le da el nombre de sostenible.

Causas de Erosión de la ventaja competitiva sostenible:

- **Innovación:** Por parte de la competencia. Conseguir igualar la capacidad por otros medios.
- **Envejecimiento:** De los recursos físicos y humanos.
- **Réplica:** Otras empresas imitan esa capacidad, la copian o también la pueden comprar.
- **Marcha de los empleados:** Si su ventaja competitiva se fundamenta en las personas, y estas se van se pierde la ventaja (Hospital privado, bufete de abogados).

CAPACIDAD DIFÍCILMENTE TRANSFERIBLE

Cuando tenemos una habilidad que no va a ser fácil trasladar a otra empresa ni por la réplica ni por la marcha de los empleados a otra empresa.

Estrategias Para Conseguir ventaja competitiva sostenible:

- Identificar si la empresa tiene puntos fuertes.
- Si no los tenemos, desarrollarlos.
- Si ya lo tenemos, mantenerlos.
- Explotar esa ventaja competitiva, conseguir convertirlo en dinero.

Ejemplo: Imaginemos una cadena de tiendas **X** que tenía los mejores locales, por lo que tenía una ventaja inmejorable para el negocio de distribución que tenía en ciudad **Y**.

Tener locales bien ubicados es escaso, relevante y se puede mantener relativamente bien. Sin embargo, no supieron sacar provecho a esa ventaja competitiva y acabó desapareciendo.

En cambio, otra cadena **Z**, que no disfrutaba de esa ventaja competitiva de estar en un lugar céntrico, ha conseguido mantenerse.

En general en todos los sectores hay ciertas habilidades que cumplen muy bien las tres condiciones, por ejemplo:

- **Marca:** Es escasa pero está protegida legalmente. En algunos negocios como la moda es relevante. No flaquea en el mantenimiento porque no se erosiona, al contrario, con el tiempo adquiere más prestigio.
- **Tecnología:** Es escasa y relevante. Lo que peor podría funcionar es el mantenimiento pero aun así se tiene ventaja competitiva.
- **Prestigio:** Es una ventaja competitiva fundamental.
- **Equipo de trabajo:** Generalmente cumple muy bien las tres condiciones cualquier habilidad que esta formada por varias personas y varios recursos que formen un equipo de trabajo. Los equipos permiten que la empresa consiga buenos resultados.

Por ejemplo: la habilidad de fabricar nuevos productos, la habilidad de desarrollar nuevas tecnologías, la habilidad de prestar un buen servicio al cliente.

Todas estas habilidades no son producto de un solo individuo, sino de grupos de personas de una misma empresa.

La condición de permanecer se conserva bastante bien porque las personas con el tiempo realizan mejor su trabajo y el grupo alcanzará mayor coordinación. Si fuera posible llevarse a todos los componentes del equipo de una empresa a otra perdería la habilidad pero es muy difícil. Pueden llevarse a un miembro pero no a todos.

Estas habilidades de equipo no siempre están formadas por individuos de un mismo área. Son multidisciplinarias y están compuestas por individuos de muchas divisiones. También pueden estar formados por individuos de nuestra propia organización y de otras.

Ejemplo: El Just in Time.

¿Qué necesitamos para formar un equipo de trabajo?

- Buen director.
- Elevado grado de coordinación entre los miembros del equipo.
- Buen ambiente de trabajo.
- Buena comunicación entre sus miembros. Sistemas de información.
- Tiempo para conocerse, integrarse y coordinarse.

Buenos individuos por separado puede parecer una condición importante pero no lo es porque unos miembros que no sean tan buenos pero se coordinan a la perfección pueden obtener mejores resultados que un equipo de gente especializada.

RUTINAS ORGANIZATIVAS

Un equipo de personas trabajadoras a la vez de manera altamente coordinada sin dirigirse la palabra pero con gran eficacia.

Son actividades regulares formadas por una secuencia de acciones individuales coordinadas.

Ejemplo: Equipo de cirugía que llevan mucho tiempo trabajando juntos. Movimientos muy rápidos y eficaces. Actividad regular formada por acciones individuales coordinadas.

Estas rutinas son poco creativas, pero son muy valoradas dentro de las organizaciones.

Se pueden denominar procedimientos y se pueden documentar por escrito en un manual de procedimientos. Aunque hay veces que son tan complicadas que no se pueden dar por escrito.

Se dan de menos a más, a medida que bajamos el nivel jerárquico. En la parte de arriba de la pirámide los problemas, son variables y no se pueden aplicar rutinas.

Las empresas necesitan personas con un determinado perfil:

- Habilidades colectivas. Capacidad para trabajar en grupo.

Necesitan personas sin riesgos de fuga. Individuos leales a la empresa. No quieren autónomos, independientes, desleales, poco implicados en la empresa

Tampoco quieren individuos competitivos, se necesitan individuos colaboradores.

Costo de la ventaja competitiva:

Una empresa tiene ventajas competitivas en costo cuando puede comercializar un producto a precio inferior que el resto de empresas. Permite a la empresa ganar dinero si la explota correctamente. La conversión en beneficio es inmediata y podría reinvertir estos beneficios en potenciarla ventaja competitiva.

Me va a permitir reducir precios, pongo difíciles las cosas a otras empresas que irán perdiendo clientes, cuota de mercado,.. El aumento de mi cuota de mercado debido a la pérdida de otras empresas, me permitirá aumentar un beneficio notablemente. Daré la posibilidad a la empresa de defenderse mejor frente a otras amenazas como el poder negociador de clientes/proveedores, o entrantes nuevos en el sector, ya que esta ventaja competitiva es una barrera a la entrada en el sector. Nos vamos a defender mejor frente a productos sustitutos.

Capacidades que llevan a una V.C. en costos:

- Economías de escala: Ser una empresa grande aunque a veces se puede conseguir sin ser grande, buscando el apoyo de otras empresas. Las economías de escala se consiguen con la estandarización, fabricación de muchos productos iguales. Si los productos son variados ya no hay economía de escala, pero si conseguimos que algunas partes de esos productos se hagan estandarizadas estamos ante una economía de escala. Por ejemplo: En una empresa de coches aunque tenga muchos modelos, partes de esos modelos son comunes en todos.
- Economías de experiencia: Gracias al volumen de producción acumulado.

- Tecnología de proceso (exclusiva): Puede ser por el uso de tecnología que no es propia. Pero sólo lo usan ellos.
- Factores productivos más baratos: Es difícil que una empresa pueda conseguir factores más baratos y que otras no, porque normalmente si una lo consigue las demás también. Pero hay veces por algunas circunstancias que sucede, por ejemplo si una empresa con sigue un local a muy bajo coste. Un caso especial de este factor es la localización, ya que un local por estar en un lugar puede tener unos precios más bajos, por ejemplo producir en China. El inconveniente de esto sería que luego hay que trasladar los productos al mercado. Habría que considerar que opción es más rentable.
- Diseño (modular): Consiste en fabricar productos variados pero con componentes comunes.
- Ingeniería de valor: Actividad que va encaminada a fabricar de manera más sencilla, y por lo tanto más barata. Incluye reducción del número de componentes. Se hacen piezas que realicen más de una función para poder eliminar componentes. La calidad no debe bajar.

Se cambian los diseños de manera que podamos cambiar la mano de obra por máquinas.

La estética no es lo más importante del diseño.

- Relaciones estables:
- **Con Clientes:** Para obtener ahorros. Si se tiene relaciones con los clientes, se puede acercarse a la filosofía "justo a tiempo". Es decir, conseguir fluidez máxima de recursos, ahorrar almacenamientos. Para esto se necesita una relación estable, tienen que tener experiencia y ver el futuro igual. Si una empresa tiene clientes fijos, sabe que van a seguir comprando dentro de 1 año, 2 o más. Tiene una certidumbre sobre su futuro, sobre sus ventas, y esa certidumbre va a ser la clave para que haga más pedidos la empresa o a que invierta en tecnología nueva.
- **Con Proveedores:** Un Just in Time con los proveedores puede tener muchos beneficios. El proveedor hace inversiones que de otra forma no podría y sus beneficios vendrán bien a la empresa porque los productos proveedores serán más baratos. También hay más conexión tecnológica.
- Control de costes: Es fundamental tener información sobre costes. La propia empresa debe saber casi todos sus costes medios. Saber de donde surge cada coste medio y qué parte corresponde a cada actividad que se realiza. Una actividad puede ser movimiento de capital por alguna razón. Generalmente las empresas no saben qué es lo que hace que un coste valga lo que vale, porque una actividad es costosa. Pero gracias a esa información, puede tomar buenas decisiones. Puede detectar que en alguna actividad hay un despilfarro (una máquina que funciona mal, un trabajador nuevo,...). Se detecta fácilmente porque hay una subida de costes y se puede detectar más rápidamente, no cuando ya ha subido. Así se puede solucionar antes de que suba. También puede comparar lo que cuesta hacer una actividad a la empresa, y lo que cobraría otro por hacerlo. Si se puede, y es más barato se externaliza esa actividad. Pero si el que lo hace más barato también lo hace por, pues entonces no interesa.
- Control de calidad: La calidad no es sólo una forma de hacer más satisfactorio un producto, sino de abaratar los costes. Si una empresa controla la calidad de sus productos, va a detectar pronto si hay un fallo. Cuanto más control haya, antes se detectan los fallos. Permite parar y resolver el problema. El mayor coste se detecta si hay un fallo en un producto pero no se detecta y se vende. Esto genera a un cliente insatisfecho, e incluso

puede dar lugar a un problema grave (por ejemplo, si es comida). Este coste no se puede estimar, es muy grande. Además provoca mala forma a la empresa y pérdida de prestigio.

- Formación: Un trabajador más formado es más eficiente. Hará el trabajo en menos tiempo y con más calidad.
- Motivación: Un trabajador motivado hará mejor su trabajo, porque tienen ganas de hacerlo. Además es menos probable que se vaya de la empresa. La notación es un gasto importante, porque un trabajador nuevo que sustituye al que se va no hará tan bien el trabajo como el anterior, por lo menos al principio.

¿En qué circunstancias es importante tener una ventaja competitiva de coste?

- Cuando se trata de sectores que son muy parecidos. Entonces los clientes fundamentan su decisión en el precio. Comprarán el más barato.
- Si el mercado al que nos dirigimos es muy sensible al precio, la ventaja competitiva en coste es fundamental (por ejemplo, los supermercados de descuento).
- Riesgos que puede tener la obsesión por costes:
- Pérdida de calidad: Si es excesiva, los consumidores no están dispuestos a tener demasiada insatisfacción por un precio más bajo. Hay que buscar en qué atributos se puede perder calidad y en cuales no.
- Cambio en las preferencias del mercado: Los individuos cambian sus gustos y preferencias y ya no les interesa casi el precio. Si una empresa es la líder en costos porque se ha esforzado mucho en ello, pero cambia el mercado, puede tener el problema de que no sabe competir de otra manera que no sea el precio.

Diferenciación

Cuando una empresa consigue ofrecer un producto que es considerado por el mercado o parte del mercado como un producto único, incomparable, sin igual.

Esto lleva a los consumidores a pagar más por ese producto. Es un producto mucho más adaptado a las preferencias de los consumidores.

La diferenciación proviene de la adaptación. No suele suponer grandes volúmenes de ventas (como la V.S. en coste), porque puede ser que sólo la interese el producto a un segmento concreto.

¿Cómo podríamos explotar esta ventaja?

En primer lugar hay que decir que el ofrecer algo especial le va a suponer ala empresa un coste más elevado.

Podríamos venderlo a más precio porque se sabe que la gente esta dispuesta a pagar más. Así se consigue más rentabilidad pero menos cuota de mercado.

Pero también podemos dejarlo al mismo precio que la competencia, y así se venderá más porque por el mismo dinero los clientes se llevarán algo mejor.

Podemos defendernos mejor ante los proveedores poderosos. Algunas veces se consigue V.C. en diferenciación gracias a algo especial que proporciona los proveedores, por lo que estos son indispensables y poderosos. Esto no es fácil combatirlo. La única manera de hacerles frente sería

vendiendo mucho, porque teniendo mucha cuota de mercado también se le harán compras elevadas al proveedor, con lo que la empresa tendría más poder frente a él.

Podemos hacer frente también a clientes poderosos, porque tenemos un producto que necesitan y saben que no hay alternativa. Así neutralizamos su poder.

Si tenemos un producto diferenciado también entramos preparados para los nuevos productos sustitutivos que surjan.

Capacidades distintivas que llevan a un V.C. en diferenciación.

- Diseño estético: Muchas empresas se esfuerzan en que sus productos sean estéticos.
- Tecnología de producto/proceso: un producto realizado de manera única.

Encontramos una manera de hacer el producto que tenga como resultado un producto principal, comodidad de distribución del producto.

- Rapidez de entrega: esta capacidad es causada por varias habilidades: RRHH, logística de empresa, sistema productivo, departamento comercial, y en general en la integración de todos estos factores. El departamento de sistemas también puede estar involucrado.
- Rapidez en nuevos productos: innovación de productos antes que otras empresas. Al mínimo cambio que se produce en el mercado, la empresa transforma o crea nuevos productos, adaptados a la tendencia del momento. La igual que en la rapidez de entrega están involucrados distintos departamentos.
- Marca (prestigio): Hay consumidores que están dispuestos a pagar más simplemente por la marca, independientemente del producto. Aunque generalmente se pueda decir que la calidad va unida a la marca.
- Comunicación: consigue agrupar a individuos con habilidades muy amplias en compañía de publicidad. Más que el producto en si mismo es la manera en la que te cuentan la diferenciación de ese producto con respeto a otros.

¿Cuándo una empresa es más proclive a buscar VCS en diferenciación?

Cuando el producto es simple de manera que todas acaban fabricando lo mismo. Si el producto tiene muchos atributos, es fácil de conseguir VCS. También depende de cómo sean los consumidores. Si estos son muy homogéneos siempre podremos desarrollar alguna característica que se ajuste a las necesidades de alguno de nuestros clientes.

Lo normal es que nos diferenciamos y nos especialicemos en un tipo de consumidor. Por lo tanto las ventas no serán muy grandes.

El producto será caro pero no se venderá mucho. Cuando haya muchos individuos insensibles al precio, habrá muchas empresas que busquen VCS en diferenciación, cuanto más rica sea la sociedad.

¿Qué problemas pueden aparecer en consecuencia de buscar VCS en diferenciación?

Dará lugar a un coste mayor dentro de la empresa y me obliga a poner un precio alto. El precio puede llegar a ser demasiado alto de modo que no podamos encontrar individuos dispuestos a pagar tanto.

Cambios en los gustos del mercado. Podemos tener un producto muy diferenciado y apreciado por los consumidores pero un cambio brusco en la tendencia de mercado puede hacer que dejemos de vender. También puede que el consumidor que estaba dispuesto a pagar más ya no este dispuesto y busque productos más baratos. Por eso buscamos una característica estable e intemporal. Que los consumidores lo vayan a aceptar a lo largo del tiempo.

No acertar con la diferenciación: buscar algún aspecto, invertir en él y que luego no interese al consumidor. Es un atributo que no aprecia. Esa inversión se ha traducido en pérdidas.

Los atributos más normales ya están diferenciados por empresas establecidas en el sector. Hay que buscar la originalidad en atributos que en principio no parecen muy importantes.

El departamento de marketing a la hora de buscar la estrategia es muy importante.

Si se quiere sobrevivir a largo plazo y obtener elevada rentabilidad hay que buscar VCS.

Si no le buscas y no destacas entre las demás empresas que compiten en el sector, acabaría quebrando. La excepción en la empresa es un monopolio.

Hay sectores en los que no es fácil buscar VCS en coste, ni en diferenciación. No hay posibilidades ni de reducir costes ni de conseguir producto único. Esos sectores, denominados Sectores de empate o competencia perfecta, no ofrecen rentabilidad a las empresas, no son atractivos y no merece la pena entrar. Podrían dar resultados a corto plazo, pero al final mueren. Es muy difícil encontrar sectores de este tipo. Podría ser alguna empresa del sector agrícola, algunas materias primas (minerales, petróleo,..)