

# Administración estratégica

Competitividad y globalización

Conceptos y casos

Séptima edición



Hitt • Ireland • Hoskisson



## Amazon.com. Utilización de la tecnología para crear un cambio

Jeff Bezos, el director general de Amazon.com, fundó su empresa en el sótano de su casa en 1994. Su innovador concepto consistía en utilizar la entonces naciente tecnología llamada Internet para establecer un negocio en línea que vendiera libros. Al principio Bezos pretendía vender exclusivamente libros utilizando un programa basado en Internet, el cual se convertiría en el software que es propiedad intelectual de Amazon. De hecho, la visión que él tenía de Amazon era la de una empresa que sería la "librería más grande de la Tierra". Debido a su crecimiento y expansión, hoy en día la visión de Amazon es ofrecer la "selección más grande de la Tierra".

La fecha oficial del "nacimiento" de Amazon es el 16 de julio de 1995. El primer libro que vendió la empresa fue *Fluid Concepts & Creative Analogies: Computer Models of the Fundamental Mechanisms of Thought*. Cuando inició sus operaciones, muchos analistas de negocios y, por supuesto, de competidores del negocio de los libros (por ejemplo Barnes & Noble) tenían serias dudas de que los consumidores respondieran de forma favorable a la posibilidad de comprar libros por Internet a una empresa novata y desconocida. No obstante, los escépticos estaban totalmente equivocados. Amazon creció con gran rapidez y en 1997, año en el que la empresa se volvió pública, ya había establecido la cuenta de su millonésimo cliente. En la actualidad tiene más de 47 millones de clientes. En 2004 los ingresos por concepto de ventas fueron del orden de 7 000 millones de dólares. Se esperaba que los ingresos pasaran de 8 500 millones a finales de 2005. Este año Amazon encabeza la lista de los 400 *Minoristas de Internet*, aventajando bastante a Dell Inc., que ocupa el segundo lugar, en la categoría de ventas en línea de negocio a consumidor.

En opinión de muchos, Amazon se ha convertido en el primer mercado exitoso para las ventas al detalle en línea en Estados Unidos y tal vez en el mundo (dada la constante expansión de la empresa en mercados internacionales). De hecho, las ventas internacionales (en mercados fuera de Norteamérica) ahora representan cerca de 50 por ciento de los ingresos que percibe la empresa por concepto de ventas. Bezos ha declarado que Amazon se seguirá esforzando por incrementar el ritmo de expansión en los mercados internacionales. La empresa vende artículos en todo el mundo, los cuales están agrupados en 31 categorías de productos. La ropa, los aparatos electrónicos, los juguetes, los artículos infantiles, los estuches para banjo, los artículos para el hogar y la cocina, los servicios de viajes y la joyería son apenas algunos de los productos que se pueden adquirir en Amazon. Como utiliza "espacio en sus anaqueles en línea (en lugar de anaqueles materiales)", el número y la variedad de bienes y servicios que puede sumar a sus ofertas son casi ilimitados.

Una amplia variedad de bienes y servicios, un nombre de marca conocido por muchas personas de todo el mundo, un sitio que es fácil de entender y de navegar y una fama de confiabilidad constituyen las ventajas competitivas de Amazon. Las innovaciones tecnológicas son la fuente de estas ventajas. Desde su inicio Amazon ha invertido cuantiosos montos de dinero en tecnología para desarrollar una infraestructura que le permite ofrecer a los clientes una forma confiable y fácil de navegar para adquirir sus productos. Acorde con las características de un entorno inestable y cambiante, Amazon no cesa de desarrollar nuevas tecnologías que le permiten mejorar lo que ofrece a los clientes. Además, la tecnología es la fuente de su expansión en terrenos nuevos, como su servicio de búsqueda en Internet. Por medio de su unidad A9, Amazon ofrece a los usuarios búsquedas para localizar restaurantes, museos y otros lugares en áreas particulares. Sin embargo, compite con otras empresas en su área de negocios, como Microsoft, Yahoo! y Google.

¿Cuál será el futuro de Amazon? Ahora tiene competidores que no existían cuando inició sus actividades, pero algunos analistas piensan que "Amazon siempre va un paso adelante". Bezos piensa que la empresa no debe dejar de invertir en tecnología, porque ello le permitirá innovar en algunos aspectos que impedirán que los competidores repliquen sus ventajas competitivas.

**Fuentes:** J. Kaufman, "A novel heroine: Harriet Klausner", reseñas de libros en línea, *Wall Street Journal Online*, [www.wsj.com](http://www.wsj.com), 29 de marzo de 2005; M. Mangalindan, "Amazon.com unit launches search for local areas", *Wall Street Journal Online*, [www.wsj.com](http://www.wsj.com), 27 de enero de 2005; J. B. Stewart, "Common sense: Internet big four hold prospects for greater growth", *Wall Street Journal Online*, [www.wsj.com](http://www.wsj.com), 4 de mayo de 2005; "Internet: Amazon.com to cut number of merchants", *New York Times Online*, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com), 12 de mayo de 2005; "Amazon.com", *Standard & Poor's Stock Report*, [www.standardandpoors.com](http://www.standardandpoors.com), 2 de julio de 2005; "At 10 years, Amazon's top Challenge: Itself", *Dallas Morning News Online*, [www.dallasnews.com](http://www.dallasnews.com), 4 de julio de 2005.



## Cambio organizacional. ¡Prepárese para él, porque es inevitable!

Hay quienes dicen que, en el panorama competitivo del siglo XXI, la competencia es cuestión de cambiar; es decir, de tener la capacidad para cambiar de manera efectiva, con rapidez y en formas en que los competidores no puedan imitar con facilidad. Por medio del cambio las organizaciones encuentran oportunidades para crecer y aprender. En un círculo continuo, el nuevo conocimiento que se deriva de un cambio sirve de base para un nuevo círculo de crecimiento y cambio futuro. Sin un cambio, y el consecuente aprendizaje que impulsa este círculo continuo que se refuerza, la posibilidad del declive de la organización y su posterior muerte se incrementa de forma considerable. La capacidad para cambiar con éxito y rapidez se ha ido convirtiendo en una dimensión irremplazable de la capacidad para obtener rendimientos superiores al promedio en la economía global.

A pesar de su gran importancia, el cambio es algo muy difícil para las personas y las organizaciones. Si se habla de personas, tal vez asombre saber que alrededor de 90 por ciento de las que han sido operadas del corazón para colocarles un *by pass* (puente coronario) no cambian de forma de vida, incluso a riesgo de perderla. La dificultad que tienen las personas para cambiar de conducta sugiere el gran reto que implica lograr el cambio en una organización, la cual, en última instancia, es un conjunto de personas que a menudo se resiste al cambio. No obstante, existen casos interesantes de organizaciones que han cambiado, dos de los cuales se analizarán en seguida.

Antonio M. Perez es el nuevo presidente de Eastman Kodak Co. Durante su experiencia previa en Hewlett-Packard, estaba "obsesionado con la creación de una nueva categoría de producto cada dos años". La creación de nuevas categorías de productos es una función que exige aprendizaje y cambio constantes. En la contratación de Perez el consejo de administración de Kodak confió en que él tenía las habilidades necesarias para ayudar a lanzar nuevos productos digitales y obtener el conocimiento requerido para continuar cambiando con frecuencia y de manera significativa.

Lawrence R. Johnston ocupó un puesto ejecutivo en GE y ahora es el presidente de Albertsons. La empresa (al igual que otras cadenas nacionales como Safeway y Kroger), además de lidiar con los supermercados competidores tradicionales, enfrenta la seria amenaza que representa Wal-Mart. De hecho, se ha estimado que Wal-Mart generará más de 162 000 millones de dólares por concepto de "ventas de supermercado" para finales de 2007. El monto proyectado excede al ingreso anual combinado de Kroger, Albertsons y Safeway. Johnson, sabedor de que su empresa no puede competir contra Wal-Mart en precios ni en la mayor eficiencia de las operaciones, ha recurrido a la tecnología para efectuar cambios ostensibles en Albertsons como vía para competir. La meta es cambiar la manera de comprar en las tiendas de la empresa, de forma que los clientes describan su experiencia como algo "rápido y fácil". Para ello, en algunas plazas, los compradores cuentan con lectores ópticos (escáner) de mano. Estos aparatos están vinculados a una base de datos de la empresa y a un sistema satelital de posicionamiento global. Los lectores ópticos llevan registro de los productos que el consumidor ha seleccionado y le indican cuál es la ruta más rápida que debe seguir en la tienda para encontrar el artículo que desea. A la salida, los lectores ópticos cargan los artículos adquiridos a una tarjeta de crédito, con lo cual el comprador no tiene que esperar en la fila de la caja de salida. Una experiencia de compra con tecnología intensiva como la mencionada provocará cambios importantes en los patrones de trabajo establecidos que siguen los empleados de la empresa.

¿Qué pueden hacer las organizaciones para tener una mayor capacidad de cambio? Lo primero es reconocer que no existen atajos. Ayudar a la empresa a que aprenda a cambiar es una tarea muy difícil, una labor que requiere que muchos le dediquen su mejor esfuerzo. Para ayudar a las empresas a aprender a comprometerse con el cambio de forma efectiva y consistente, las investigaciones sugieren que los líderes estratégicos (de los cuales se hablará más adelante en este capítulo y con mayor detalle en el capítulo 12) deben



Albertsons está utilizando la tecnología como estrategia competitiva.

© TIM WIMBORNE/REUTERS/CORBIS



ser imitados o sustituidos. Por lo tanto, es muy difícil poder lograr y sostener una ventaja competitiva basada tan solo en los recursos.<sup>82</sup> Sin embargo, cuando se cumplen los cuatro criterios mencionados, las capacidades y los recursos se convierten en competencias centrales.

Como antes se señaló, las investigaciones revelan que tanto el entorno de la industria como los activos internos de la empresa afectan su desempeño con el transcurso del tiempo.<sup>83</sup> Por consiguiente, cuando las empresas dan forma a su visión y misión, y después eligen una o varias estrategias y determinan cómo implementarlas, recurren al modelo de la O/I y al basado en los recursos.<sup>84</sup> De hecho, estos modelos se complementan entre sí, porque uno (el de la O/I) se concentra en el exterior de la empresa y el otro (el basado en los recursos) lo hace en su interior. En el capítulo 2 se describe la forma en que las empresas utilizan el modelo de la O/I y en el capítulo 3 se explica la forma en que emplean el modelo basado en los recursos. Las acciones para formular e implementar las estrategias sólo tendrán éxito si la empresa utiliza correctamente ambos modelos. A continuación se analiza cómo las empresas dan forma a su visión y misión; es decir, se habla de las acciones que emprenden una vez que han entendido cuáles son las realidades de su entorno externo (capítulo 2) e interno (capítulo 3).

## Visión y misión

Una vez que ha estudiado el entorno externo y el interno, la empresa contará con la información que necesita para dar forma a una visión y una misión (véase la figura 1.1). Los grupos de interés (aquellos que, como se explica más adelante en este mismo capítulo, afectan el desempeño de la empresa o se ven afectados por él) obtienen abundante información acerca de una empresa con sólo estudiar su visión y misión. De hecho, uno de los propósitos principales de los enunciados de la visión y la misión de la empresa es proporcionar información a los grupos de interés acerca de qué hace, qué pretende lograr y a quiénes pretende servir.

### Visión

La **visión** es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia.<sup>85</sup> Por consiguiente, el enunciado de una misión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca. Es decir, el enunciado de una misión perfila a la empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos. La visión significa pensar en la “imagen general” con una pasión que ayudará a las personas a *sentir* eso que presuntamente deben hacer.<sup>86</sup> Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta sus emociones.<sup>87</sup> Una visión ensancha y reta a las personas y también despierta sus sueños y emociones. Imagine los sueños y las emociones que despierta en los empleados el nuevo director general de LG Electronics cuando dice que parte de la visión de la empresa es: “Debemos ser una gran empresa, que tiene gente magnífica”.<sup>88</sup>

También es importante señalar que los enunciados de la misión reflejan los valores y las aspiraciones de las empresas y que pretenden cautivar tanto el corazón como la mente de cada empleado y, se espera, que también la de muchos de los miembros de sus otros grupos de interés. La visión suele ser perdurable, pero la misión irá cambiando a la luz de las variaciones que registre el entorno. El enunciado de una misión suele ser breve y conciso, lo que facilita la posibilidad de que sea recordado. Algunos ejemplos de enunciados de visión son los siguientes:

*Nuestra visión es convertirnos en el mejor restaurante de servicio rápido del mundo (McDonald's)*

*Lograr que todo estadounidense pueda adquirir un automóvil (la visión de Ford Motor Company cuando fue constituida por Henry Ford).*

Como el líder estratégico más importante y preeminente de una empresa, el director general es el encargado de trabajar con otros para dar forma a la visión. Es importante que así se

*La **visión** es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia.*



haga porque, como bien dijo Dan Rosensweig, el director de operaciones de Yahoo!: “Con una visión clara y un liderazgo sólido se puede hacer casi cualquier cosa”.<sup>89</sup>

La experiencia ha demostrado que los enunciados de visión más efectivos se formulan cuando el director general involucra a infinidad de personas (por ejemplo otros directivos de alto nivel, empleados que laboran en distintas partes de la organización, proveedores y clientes) en su preparación. Además, para que el enunciado de una misión ayude a la empresa a llegar al estado futuro que desea, debe estar vinculado con claridad a las condiciones de su entorno externo e interno y también debe ser alcanzable. Más aún, las acciones y las decisiones de las personas que participen en la formulación de la visión, sobre todo el director general y los otros directivos de alto nivel, deben ser congruentes con ella. De hecho, lo peor que podría ocurrir es que las acciones de los líderes estratégicos de la empresa no sean congruentes con la visión. Por ejemplo, si McDonald's no proporcionara a los empleados todo aquello que necesitan para atender a los clientes de forma rápida y efectiva, el resultado sería desastroso.

## Misión

*Una **misión** especifica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender.*

La visión es el fundamento de la misión de la empresa. Una **misión** especifica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender.<sup>90</sup> Como se verá en el capítulo 4, los clientes de hoy en día suelen ser muy exigentes en cuanto a la variedad y la calidad que esperan de los productos.<sup>91</sup>

La misión de la empresa es más concreta que su visión. No obstante, ésta, a semejanza de aquélla, debe establecer la individualidad de la organización, entusiasmar a todos los grupos de interés y ser relevante para ellos.<sup>92</sup> La visión y la misión juntas sientan las bases que la empresa necesita para elegir e implementar una o varias estrategias. La probabilidad de dar forma a una misión efectiva se incrementa cuando los empleados sienten que existe un sólido conjunto de normas éticas que guiarán su comportamiento cuando trabajen para contribuir a que la empresa realice su visión.<sup>93</sup> Por lo tanto, la ética empresarial es vital en las discusiones que ocurren en la empresa para decidir en qué se quiere convertir (su visión), a quién quiere atender y cómo quiere atender a esas personas y grupos (su misión).<sup>94</sup>

Como en el caso de la visión, el director general es el responsable último de dar forma a la misión, aun cuando éste y otros directivos de alto nivel suelen involucrar a un número importante de personas para configurarla. Esto se explica, sobre todo, porque la misión se refiere de forma más directa a los mercados del producto y a los clientes. En comparación con el director general y otros directivos de nivel alto, los gerentes de nivel medio y primer nivel y otros empleados tienen un contacto más directo con los mercados y los clientes a los que atienden. Algunos ejemplos de enunciados de misión son:

*Ser el mejor empleador para nuestro personal en todas las comunidades del mundo y proporcionar a nuestros clientes excelentes operaciones en cada uno de nuestros restaurantes (McDonald's).*

*Nuestra misión es que nuestros clientes nos reconozcan como la empresa líder en ingeniería aplicada. Siempre nos enfocamos en las actividades que desean los clientes; nos sentimos muy motivados y luchamos por presentar nuestros conocimientos técnicos en el campo de los materiales, el diseño de las partes y la tecnología de producción (LNP, una empresa de Plásticos de GE).*

Advierta que el enunciado de la misión de McDonald's fluye de su visión de ser el mejor restaurante de servicio rápido del mundo. El enunciado de la misión de LNP describe las líneas de negocios (materiales, diseño de partes y tecnología de producción) en las cuales pretende competir la empresa.

Es probable que al leer los enunciados anteriores de la visión y la misión usted haya notado que ninguno de ellos habla de los rendimientos superiores al promedio (o, como a veces se conoce, de la maximización de la utilidad). Esto se debe a que todas las empresas quieren obtener rendimientos superiores al promedio (es decir que ese propósito no diferencia a una empresa de sus rivales) y que éstas logran los resultados económicos que desean atendiendo correctamente a ciertos clientes al mismo tiempo que se esfuerzan por alcanzar el futuro que persiguen. Es decir, los rendimientos superiores al promedio son fruto de los esfuerzos de la empresa por realizar su visión y su misión. Es más, las investigaciones demuestran que el



hecho de contar con una visión y una misión bien configuradas tiene un efecto positivo en el desempeño, medido en términos del aumento de las ventas, las utilidades, el empleo y el capital neto.<sup>95</sup> A su vez, el desempeño positivo de la empresa aumenta su capacidad para satisfacer los intereses de sus grupos de interés (los cuales se explicarán a continuación). Sin embargo, la otra cara de la moneda indicaría lo contrario; es decir, que la empresa que no cuenta con una visión y una misión bien configuradas tendrá más probabilidades de fracasar que aquella que sí las tenga.<sup>96</sup>

## Grupos de interés o partes interesadas

Toda organización incluye un sistema de grupos de interés principales con los cuales establece y administra relaciones.<sup>97</sup> Los **grupos de interés** los constituyen las partes o las personas que influyen en los resultados estratégicos que se obtienen, que son afectados por esos resultados y que tienen derechos aplicables sobre el desempeño de una organización.<sup>98</sup> Los grupos de interés aplican sus derechos en el desempeño de la empresa porque tienen la capacidad de reservarse su participación, la cual es esencial para la supervivencia, la competitividad y la rentabilidad de la organización.<sup>99</sup> Estos grupos siguen apoyando a la organización cuando el desempeño de ésta cumple o supera sus expectativas.<sup>100</sup> Además, investigaciones recientes sugieren que las empresas que administran bien sus relaciones con los grupos de interés registran un mejor desempeño que las que no lo hacen. Por consiguiente, las relaciones con los grupos de interés se pueden administrar de modo que sean fuente de una ventaja competitiva.<sup>101</sup>

Si bien las relaciones de las organizaciones con sus grupos de interés son de dependencia, éstas no dependen de ellos en igual medida en distintos momentos<sup>102</sup> y, por lo mismo, no todos los grupos de interés tienen el mismo grado de influencia. Cuanto más crítica y valiosa sea la participación de un grupo de interés, tanto mayor será el grado de dependencia que exista entre la empresa y éste. A su vez, esta mayor dependencia dotará al grupo de interés de una mayor influencia potencial en los compromisos, las decisiones y las acciones de la empresa. Los administradores deben encontrar la forma de acomodar o aislar a la organización de las demandas de los grupos de interés que controlan los recursos cruciales.<sup>103</sup>

*Los **grupos de interés** los constituyen las partes o las personas que influyen en los resultados estratégicos que se obtienen, que son afectados por ellos y que tienen derechos aplicables sobre el desempeño de una empresa.*

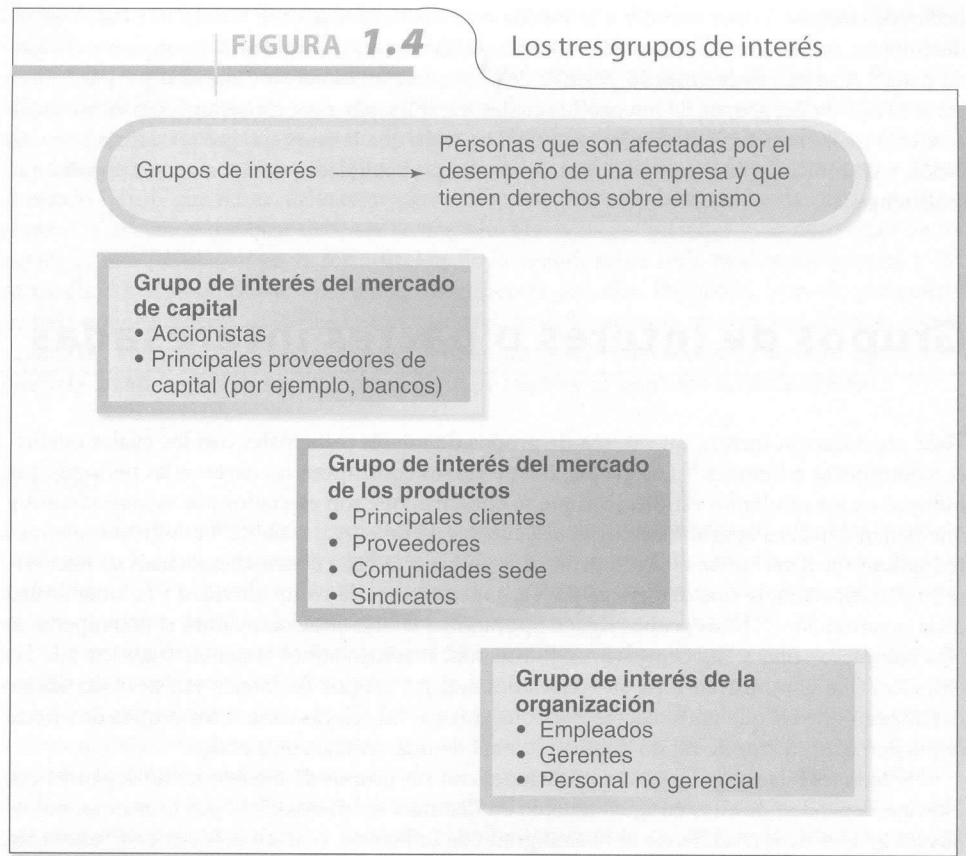
### Clasificación de los grupos de interés

Las partes implicadas en las operaciones de una empresa se pueden clasificar cuando menos en tres grupos.<sup>104</sup> Como se muestra en la figura 1.4, estos grupos son el grupo del mercado de capitales (los accionistas y los principales proveedores de capital para la empresa), el grupo del mercado de los productos (los principales clientes de la empresa, así como sus proveedores, comunidades anfitrionas y sindicatos representantes de los trabajadores), y el grupo de la organización (todos los empleados de una empresa, es decir todo el personal gerencial y no gerencial).

Cada grupo de interés espera que las personas que toman las decisiones estratégicas de la empresa muestren el liderazgo necesario para poder lograr los objetivos que tienen valor para ella.<sup>105</sup> Los objetivos de los distintos grupos de interés muchas veces difieren entre sí y, en ocasiones, colocan a las personas involucradas en el proceso de la administración estratégica en situaciones en las cuales tienen que hacer alguna negociación. Los grupos de interés más evidentes, cuando menos en las organizaciones estadounidenses, son los *accionistas*; es decir, las personas y los grupos que han invertido capital en una empresa con la expectativa de obtener un rendimiento positivo sobre sus inversiones. Los derechos de estos grupos de interés están fundados en leyes que rigen la propiedad y la empresa privada.

Los accionistas desean que se maximice el rendimiento sobre su inversión (y, por consiguiente, su patrimonio). En ocasiones la maximización de los rendimientos se logra a expensas de las inversiones en el futuro de la empresa. Por ejemplo, las utilidades que se obtienen al reducir la inversión en investigación y desarrollo se le pueden entregar a los accionistas, incrementando así el rendimiento sobre sus inversiones a corto plazo. No obstante, este incremento





del patrimonio de los accionistas a corto plazo afectará de forma negativa la capacidad futura de la empresa para competir, y los accionistas sofisticados, que tienen portafolios diversificados, podrían vender sus intereses si una empresa deja de invertir en su futuro. Las personas que toman las decisiones estratégicas son las responsables de la supervivencia de la empresa a corto y a largo plazo. Por lo tanto, a ninguno de los grupos de interés le conviene que una empresa recorte sin sentido las inversiones.

Los clientes de la empresa son otro grupo de interés y, a diferencia de los accionistas, éstos prefieren que los inversionistas reciban un rendimiento mínimo sobre sus inversiones. Los intereses de los clientes se maximizarían si la empresa mejora la calidad y la confiabilidad de sus productos, pero sin incrementar los precios. Este rendimiento alto para los clientes se podría obtener a expensas de negociar rendimientos más bajos para los accionistas que están en el mercado de capitales.

Dada la posibilidad de que se presenten conflictos, cada empresa enfrenta el reto de administrar a sus grupos de interés. En primer término, la empresa debe identificar con sumo cuidado a todos los grupos de interés importantes para ella. En segundo, si no puede satisfacer a todos los grupos, los debe clasificar por orden de prioridad. El poder es el criterio fundamental para jerarquizar por orden de prioridad a los grupos de interés. Otros criterios serían la urgencia con la que se debe satisfacer a un grupo determinado y el grado de importancia que cada uno de ellos tenga para la empresa.<sup>106</sup>

Cuando la empresa obtiene rendimientos superiores al promedio, el reto de administrar con efectividad las relaciones con los grupos de interés disminuye en una medida considerable. Con la capacidad y la flexibilidad que brindan los rendimientos superiores al promedio, la empresa puede satisfacer con más facilidad a varios grupos de interés al mismo tiempo. Si la empresa sólo está obteniendo rendimientos promedio, entonces no podrá maximizar los intereses de todos los grupos de interés. Por lo tanto, su objetivo será satisfacer, por lo menos en grado mínimo, a cada uno de ellos. Las decisiones de negociar se toman a la luz de cuánta importancia tenga el apoyo de cada grupo de interés para la empresa. Por ejemplo, los grupos ambientalistas pueden ser muy importantes para las empresas del sector energético, pero

menos para las empresas de servicios profesionales.<sup>107</sup> La empresa que obtiene rendimientos inferiores al promedio no tiene capacidad para satisfacer en grado mínimo a todos los grupos de interés. En este caso el reto para los administradores consiste en hacer negociaciones que minimicen la cantidad de apoyo que se perderá de los grupos. Los valores de la sociedad también influyen en los pesos generales que se asignan para la ponderación de los tres grupos de interés que se muestran en la figura 1.4. Si bien las empresas de las principales naciones industrializadas sirven a estos tres grupos, las prioridades de su servicio varían en razón de diferencias culturales. A continuación se presentan más detalles acerca de cada uno de los tres grupos de interés principales.

## Grupos de interés del mercado de capital

Los accionistas y los acreedores esperan que la empresa conserve y aumente el patrimonio que le han confiado. Los rendimientos que esperan son conmensurables con el nivel de riesgo que aceptan con esas inversiones (es decir, con inversiones de bajo riesgo esperan rendimientos más bajos y con inversiones de gran riesgo esperan rendimientos más altos). Los acreedores insatisfechos pueden imponer condiciones más estrictas en sus posteriores contratos de préstamos de capital. Los accionistas insatisfechos podrían manifestar su preocupación recurriendo a distintos medios, entre otros, podrían vender sus acciones.

Cuando una empresa sabe que los grupos de interés del mercado de capitales están o podrían estar insatisfechos, está en posición de responder a sus inquietudes. La naturaleza de la relación de dependencia que exista entre la empresa y los grupos de interés (que, como antes se explicó, está sujeta a los valores de la sociedad) influirá en la manera en que la empresa responda a los grupos insatisfechos. Cuanto mayor y más importante sea la relación de dependencia, tanto más directa e importante será la respuesta de la empresa. Dada la situación de GM, como se explica en el caso con el que inicia el capítulo, cabe suponer que el director general y los gerentes de alto nivel de esta empresa están pensando muy en serio en qué pueden hacer para mejorar el desempeño financiero de la misma con el fin de poder satisfacer a los grupos de interés del mercado de capital.

## Grupos de interés del mercado de los productos

Quizá se podría pensar que los grupos de interés del mercado de los productos (clientes, proveedores, comunidades sede y sindicatos) tienen pocos intereses en común. No obstante, los cuatro grupos pueden sacar provecho de que las empresas se enfraquen en batallas para competir. Por ejemplo, dependiendo de las características del producto y de la industria, la competencia en los mercados puede dar por resultado que la empresa le cobre a los clientes precios más bajos por sus productos y que le pague precios más altos a sus proveedores (la empresa podría estar dispuesta a pagar precios más altos a los proveedores para garantizar que éstos le entreguen los tipos de bienes y servicios que están ligados a su éxito competitivo).

Como se verá en el capítulo 4, los clientes, como grupos de interés, demandan productos confiables a precios tan bajos como sea posible. Los proveedores quieren tener a clientes leales, dispuestos a pagar por los bienes y los servicios que reciben precios tan altos como sea posible. Las comunidades sede quieren que haya empresas dispuestas a ser empleadores a largo plazo y que les proporcionen ingresos fiscales sin exigirles demasiados servicios públicos de apoyo. Los dirigentes de los sindicatos están interesados en que sus afiliados tengan empleo seguro, en condiciones laborales muy convenientes. Por consiguiente, los grupos de interés del mercado de los productos suelen quedar satisfechos cuando el margen de utilidad de la empresa refleja, cuando menos, un equilibrio entre los rendimientos que paga a los grupos de interés del mercado de capital (es decir, los rendimientos que los acreedores y los accionistas toman, pero dejando un remanente para conservar sus intereses en la empresa) y los rendimientos que se reparten entre ellos.

## Grupos de interés de la organización

Los empleados son los grupos de interés de la organización y esperan que la empresa les proporcione un entorno laboral, dinámico, estimulante y gratificante. Como empleados, por lo general nos satisface trabajar en una empresa que crece y que desarrolla, de forma activa, nuestras habilidades, sobre todo aquellas que se requieren para ser miembros efectivos de un



disfuncional debía ser remozada y que los ejecutivos debían restaurar sus relaciones fundamentales con el Pentágono y el Congreso”. Además, otros afirman que Boeing tiene un “clima político muy tóxico”.<sup>117</sup> James McNerney, quien fuera presidente de 3M y ahora es presidente de Boeing, no dudará en tomar medidas para tratar de corregir los aspectos disfuncionales de la cultura de la empresa. Sin embargo, es importante que los líderes estratégicos comprendan que la cultura de la organización puede ser funcional o disfuncional, pero que, sea como fuere, su trabajo se desarrolla dentro del contexto de esa cultura. Existe una relación recíproca permanente entre la cultura organizacional y la labor de los líderes estratégicos, porque la cultura configura su forma de trabajar y su trabajo contribuye a configurar la cultura organizacional, la cual no cesa de evolucionar.

## La labor de los líderes estratégicos efectivos

Tal vez no le asombre saber que el trabajo arduo, los análisis a fondo, el talante para ser tremendamente honesto, la propensión a querer que la empresa y el personal hagan siempre más y el sentido común son requisitos para que una persona pueda triunfar como líder estratégico.<sup>118</sup> Además, los líderes estratégicos deben ser capaces de “meditar, con toda seriedad y profundidad... acerca de los propósitos que persiguen las organizaciones que encabezan o de las funciones que ellos desempeñan, acerca de las estrategias, las tácticas, las tecnologías, los sistemas y las personas que necesitan para alcanzar esos propósitos y acerca de otras preguntas importantes que siempre se deben plantear”.<sup>119</sup> Además, los líderes estratégicos efectivos luchan por establecer el tono ético de sus empresas. El director general y el presidente del consejo de Deere & Company aborda con claridad este tema: “En la empresa tenemos un lema. Nada de señales de humo, espejitos ni trucos; el único camino es avanzar en línea recta por el centro del campo. Así es John Deere”. Las acciones que implica esta posición permitieron que Deere & Company ganara el sexto lugar en la lista de 2004 de las “100 mejores Corporaciones ciudadanas” de la revista *Business Ethics*.<sup>120</sup>

Los líderes estratégicos, sea cual fuere su puesto en la organización, con frecuencia trabajan muchas horas y su trabajo está lleno de situaciones ambiguas, las cuales requieren tomar decisiones que llevan a soluciones cuya efectividad no siempre es fácil determinar.<sup>121</sup> Sin embargo, las oportunidades que ofrece su trabajo son atractivas y brindan emocionantes posibilidades para soñar y actuar.<sup>122</sup> El padre del finado Steven J. Ross, quien fuera presidente del consejo y codirector general de Time Warner, le dio a su hijo el siguiente consejo, el cual describe las oportunidades que ofrece la labor de un líder estratégico:

*Hay tres clases de personas: la que entra en la oficina, sube los pies al escritorio y sueña durante 12 horas, la que llega a las 5 de la mañana y trabaja 16 horas, sin detenerse jamás a soñar, y la que sube los pies al escritorio, sueña durante una hora y pone manos a la obra para realizar esos sueños.*<sup>123</sup>

Visión (como antes se expuso en este capítulo) es el término que se utiliza en las organizaciones para referirse a un sueño que desafía y llena de energía a una empresa. Los líderes estratégicos tienen oportunidades para soñar y actuar, y los más efectivos presentan una visión que será el fundamento de la misión y la posterior elección y utilización de una o varias estrategias.

## Previsión de los resultados de las decisiones estratégicas. Las reservas de utilidades

Los líderes estratégicos tratan de prever los resultados de sus decisiones antes de hacer el esfuerzo por ponerlas en práctica. Es difícil hacerlo porque muchas decisiones que forman parte del proceso



Deere & Company tiene un sólido compromiso con las prácticas éticas.

*Una reserva de utilidades conlleva todas las utilidades que se obtienen en una industria, en todos los momentos que se localizan a lo largo de la cadena de valor.*

de administración estratégica se refieren a un futuro incierto, así como al lugar que ocupará la empresa en ese futuro.<sup>124</sup>

Los líderes estratégicos, para prever los posibles resultados de distintas decisiones y concentrarse en el crecimiento de las utilidades, y no sólo en el crecimiento de los ingresos, pueden hacer mapas de la reserva de utilidades de una industria. Una **reserva de utilidades** conlleva todas las utilidades que se obtienen en una industria, en todos los momentos que se localizan a lo largo de la cadena de valor (en el capítulo 3 se explican las cadenas de valor y el tema se amplía en el capítulo 4).<sup>125</sup> El análisis de la reserva de utilidades de una industria ayudará a la empresa a observar cosas que otras no pueden ver, porque le sirve para comprender cuáles son las principales fuentes de utilidades de esa industria. Para identificar las reservas de utilidades es preciso seguir cuatro pasos: 1) definir los límites de la reserva, 2) estimar el tamaño global de la reserva, 3) estimar el tamaño de la actividad de la cadena de valor de esa reserva y 4) conciliar los cálculos.<sup>126</sup>

Veamos cómo General Motors haría un mapa de las reservas de utilidades de la industria automotriz. En primer término GM tendría que definir los límites de la industria y, a continuación, estimaría su tamaño. Como se expuso en el caso con el que inicia el capítulo, estos límites incluirían a los mercados de todo el mundo, mientras que el tamaño de muchos de estos mercados, sobre todo los de las economías emergentes, se sigue expandiendo a gran velocidad. Así, GM estaría en posición de estimar el monto de las utilidades potenciales correspondientes a cada parte de la cadena de valor (paso 3). ¿El diseño y la calidad de los productos son fuentes de utilidades potenciales más importantes que los canales de distribución y las campañas de marketing? Éste es el tipo de interrogantes que se deben plantear en el tercer paso respecto a las acciones utilizadas para hacer un mapa de la reserva de utilidades de una industria. A partir de ahí GM contaría con la información y el conocimiento que necesita para identificar las estrategias que le permitirán tener éxito en aquellos puntos en los que se localizan los fondos de utilidades más grandes a lo largo de la cadena de valor.<sup>127</sup> Como se muestra en esta breve explicación, las reservas de utilidades son un instrumento que ayuda a los líderes estratégicos de la empresa a reconocer cuáles acciones deben emprender para aumentar la probabilidad de incrementar las utilidades.

## El proceso de administración estratégica

Como se sugiere en la figura 1.1, el proceso de administración estratégica es el planteamiento racional que utilizan las empresas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. En la figura también se esbozan los temas que se analizarán en este libro para presentarle el proceso de administración estratégica.

El libro tiene tres partes. En la parte 1 se describe lo que hacen las empresas para analizar su entorno externo (capítulo 2) y su entorno interno (capítulo 3). Estos análisis se efectúan con el fin de identificar oportunidades en los mercados y amenazas en el entorno externo (capítulo 2), y para decidir cómo utilizar los recursos, las capacidades y las competencias centrales del entorno interno de la empresa para perseguir las oportunidades y superar las amenazas (capítulo 3). Con lo que sabe de su entorno externo e interno la empresa da forma a su visión y a su misión.

Los insumos estratégicos de la empresa (véase la figura 1.1) establecen las bases para elegir una o varias estrategias y decidir la forma de implementarlas. Como se indica en la figura 1.1, mediante las flechas horizontales que unen los dos tipos de acciones estratégicas, la formulación y la implementación deben quedar integradas de forma simultánea para que la empresa pueda utilizar con éxito el proceso de administración estratégica. La integración se presenta cuando las personas que toman las decisiones piensan en las cuestiones de la implementación, cuando eligen las estrategias y piensan en los posibles cambios que aplicarán a las estrategias de la empresa, mientras implementan la que han elegido en el presente.



En la parte 2 de este libro se explican las distintas estrategias que pueden elegir las empresas. En primer término se analizan las estrategias de negocios (capítulo 4). Una estrategia de negocios describe las acciones que diseña la empresa para explotar la ventaja competitiva que tiene frente a sus rivales. La empresa que compite en el mercado de un solo producto (por ejemplo, una tienda de abarrotes, propiedad de un lugareño, que sólo opera en una plaza) sólo tiene una estrategia de negocios. Sin embargo, como aprenderá usted más adelante, una empresa diversificada que compite en mercados con productos múltiples (por ejemplo, General Electric) formula una estrategia para cada uno de sus negocios. En el capítulo 5 se describen las acciones y las reacciones que se generan entre las empresas cuando utilizan sus estrategias para competir en los mercados. Como podrá ver, los competidores tratan de anticipar las acciones de las otras empresas y responden a ellas. La dinámica de la competencia influye en la decisión de las empresas respecto a cuáles estrategias utilizarán y la forma en que tratarán de implementarlas.<sup>128</sup>

En el caso de una empresa diversificada, la estrategia corporativa (capítulo 6) se ocupa de determinar en cuáles negocios pretende competir la empresa, así como la forma en que asignará los recursos, las capacidades y las competencias centrales entre los distintos negocios. Otros temas vitales para la formulación de estrategias, sobre todo en el caso de una empresa diversificada, incluyen la adquisición de otras empresas y, en su caso, la reestructuración del portafolio de negocios de la empresa (capítulo 7), así como la elección de una estrategia internacional (capítulo 8). En el caso de las estrategias de cooperación (capítulo 9) las empresas constituyen una sociedad con el fin de compartir sus recursos y capacidades para poder lograr una ventaja competitiva. Las estrategias de cooperación han adquirido importancia porque las empresas están tratando de encontrar formas para competir en toda la gama de los distintos mercados que hay en la economía global.<sup>129</sup> Por ejemplo, Microsoft, la empresa de software más grande del mundo, y Toshiba, el tercer más grande fabricante de computadoras personales notebook del mundo, han constituido una empresa conjunta con el fin de combinar parte de sus capacidades y recursos para desarrollar el software que utilizan las computadoras notebook y otros aparatos móviles.<sup>130</sup>

Con el fin de estudiar las acciones que se emprenden para implementar las estrategias, en la parte 3 del libro se analizan varios temas. En primer término, se examinan los distintos mecanismos que se utilizan para el gobierno de las empresas (capítulo 10). Ante las demandas de muchos grupos de interés que han expresado la necesidad de tener un mejor gobierno corporativo,<sup>131</sup> las organizaciones han tenido que lidiar con el reto de aprender a satisfacer los distintos intereses de los grupos de interés de forma simultánea. Por último, se analiza la estructura y las acciones que debe realizar la organización para controlar las operaciones de la empresa (capítulo 11), los patrones del liderazgo estratégico adecuados para las empresas y los entornos de la competencia actual (capítulo 12), así como los desarrollos emprendedores estratégicos (capítulo 13) como un camino que lleva a la innovación continua.

Antes de concluir este capítulo de introducción, es importante subrayar que casi todas las decisiones del proceso de administración estratégica tienen dimensiones éticas, sobre todo porque están relacionadas con la forma en que una empresa interactúa con sus grupos de interés.<sup>132</sup> La cultura organizacional revela su ética; es decir, las decisiones de la empresa son producto de los valores centrales que comparten todos, o casi todos, los directivos y los empleados de la empresa. En especial en el turbulento panorama competitivo del siglo XXI, que muchas veces es ambiguo, las personas que toman decisiones que son parte del proceso de administración estratégica enfrentan el reto de reconocer que sus decisiones afectarán de distinta manera a los grupos de interés del mercado de capitales, del mercado de los productos y de la organización, y de que es necesario que evalúen las implicaciones éticas de sus decisiones casi todos los días.<sup>133</sup> Las personas que toman las decisiones que no reconozcan estas realidades corren el riesgo de colocar a su empresa en desventaja en la competencia que requiere desarrollar prácticas de negocios éticas de forma consistente.<sup>134</sup>

Como descubrirá más adelante, el proceso de administración estratégica que se analiza en este libro requiere planteamientos disciplinados para poder desarrollar una ventaja competitiva. Estos planteamientos representan los caminos que permitirán a las empresas lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio en el siglo XXI. Con seguridad, el dominio de este proceso de administración estratégica le servirá a ustedes, nuestros lectores, y a las organizaciones en las que decidan trabajar.

## ***Influencias de la competencia y del entorno general en las líneas aéreas de Estados Unidos***

**U**nited Airlines, que se declaró en quiebra en 2002, y U.S. Airways, que lo hizo en 2004, continuaron funcionando a lo largo de 2005 protegidas por las leyes correspondientes. Ésta fue la segunda vez que U.S. Airways se declaró en quiebra desde 2002. Delta y Northwest se declararon en quiebra a finales de 2005, cuando los precios de los combustibles se dispararon después del huracán Katrina. AMR Corp., de American Airlines, es la única línea tradicional (de las que existían antes de la desregulación del sector de las líneas aéreas en 1978) que ha podido salvarse de la quiebra. Las líneas más pequeñas no han salido mejor libradas: Hawaiian Airlines pudo evitar la quiebra en junio de 2005 y la línea de descuento AirTran Airways (ATA) estuvo en quiebra a lo largo de 2005. En general, las líneas aéreas han estado batallando para poder enfrentar el incremento de costos y la disminución de la cantidad de personas que viajan en avión como resultado de una serie de hechos circunstanciales que han afectado a este sector.

Desde los ataques terroristas ocurridos el 11 de septiembre de 2001 el sector entero ha registrado una disminución de sus ingresos globales debido a la reducción del tráfico aéreo en todo el mundo. Asimismo, como los precios del petróleo han aumentado de forma notable, lo mismo ha ocurrido con los precios de los combustibles de las líneas aéreas. Sin embargo, las líneas aéreas no han podido aumentar sus precios porque el sector tiene exceso de capacidad. Más aún, las líneas aéreas (sobre todo las líneas viejas tradicionales de tiempos pasados, como United, Delta, American y U.S. Air), tienen trabajadores sindicalizados que gozan de ciertos derechos por antigüedad, lo que les ha dificultado reducir los costos del trabajo. Por consiguiente, las nuevas líneas de descuento que acaban de entrar han provocado que la estructura de costos de las líneas tradicionales parezca imponente. De hecho, United Airlines propuso terminar con su sistema de prestaciones de retiro definidas. Así, United Benefits Guarantee Corporation, la dependencia federal que suscribe los planes de pensiones, llegó a un acuerdo con United Airlines para que la empresa pague 6 600 millones de dólares. Esta cifra representará una pérdida para los

trabajadores de United, cuyos fondos de pensiones ahora tienen 9 800 millones de dólares en números rojos. United y U.S. Air consiguieron que sus empleados hagan importantes concesiones, sobre todo los pilotos, pero sus batallas económicas no han terminado. Delta y Northwest esperan que el hecho de declararse en quiebra también les permita reducir el costo de sus pensiones.

Para lidiar con los cambios que ha registrado la competencia en el sector United también ha creado su propia línea de "bajo costo" llamada Ted y Delta, por su parte, ha creado a Song. La respuesta de las líneas de descuento ha sido adoptar algunos de los enfoques de las líneas tradicionales. ATA y Southwest han formado una alianza con el fin de compartir códigos, la cual coordina sus sistemas de reservaciones, así como los horarios de sus vuelos. En consecuencia, Southwest ahora puede ofrecer servicios a los mercados de ATA, como Boston, la ciudad de Nueva York, Newark, Washington, D.C., San Francisco y Honolulu, entre otros. El arreglo para compartir códigos ha permitido la expansión de Southwest a un mercado nuevo (Pittsburgh) y el incremento de su número de puertas de embarque en el aeropuerto Midway de Chicago. Lo anterior aumentará la presión sobre las líneas aéreas tradicionales, como US Airways, American y United. Si bien la propuesta de una fusión de US Airways y American West Airlines podría reducir un poco el exceso de capacidad, es poco probable que disminuya de forma sustantiva la competencia a muerte.

Hasta ahora las rutas internacionales de las líneas tradicionales han sido rentables, pero las líneas de descuento están entrando a ese mercado desde plazas distantes, creando también más competencia global. El tráfico de los pasajeros de la línea Emirates Group, con sede en Dubai, en los Emiratos Árabes Unidos, ha registrado un crecimiento de 25 por ciento al año durante los pasados 20 años. Mientras que otras líneas han ido recortando sus servicios al Oriente Medio, porque los vuelos cada vez son más riesgosos, el Emirates Group ha incrementado su tráfico con el eje en Dubai, con lo que ha ejercido presión sobre otras líneas aéreas, como la recién fusionada Qantas-Air New Zealand. Si bien

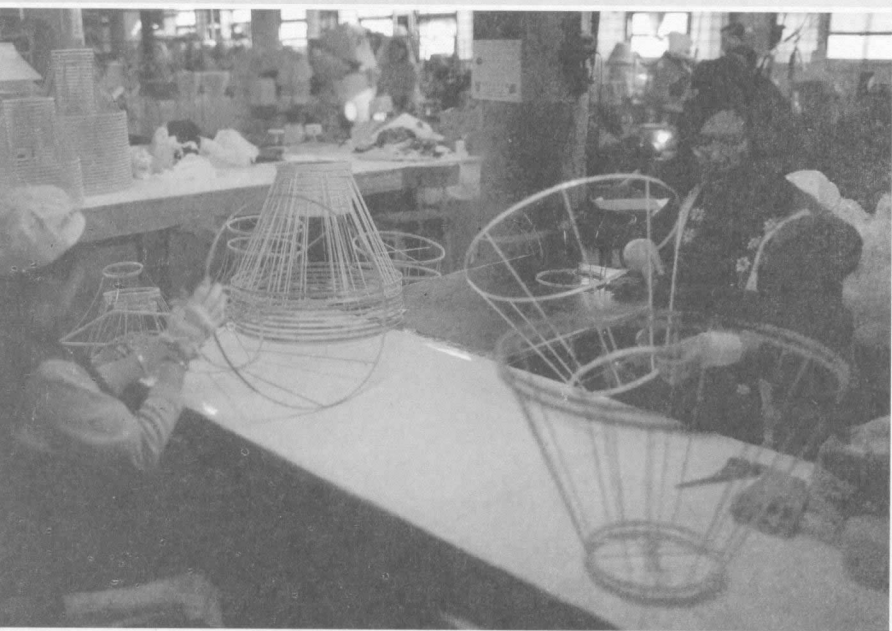


# Estrategia de negocios

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

*Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:*

1. Definir el significado de la estrategia de negocios.
2. Exponer la relación entre los clientes y las estrategias de negocios en términos de *quién, qué y cómo*.
3. Explicar las diferencias que existen entre las estrategias de negocios.
4. Utilizar el modelo de las cinco fuerzas de la competencia para explicar cómo se pueden obtener rendimientos superiores al promedio empleando cada una de las estrategias de negocios.
5. Describir los riesgos que implica utilizar cada una de las estrategias de negocios.



© TOM MADAY

Antes de que Frederick Cooper Lamp Company fuera vendida en agosto de 2005, la empresa producía modelos exclusivos de pantallas, cosidas a mano, como las que están armando las empleadas que aparecen en esta fotografía.

## Lámparas con distinción. ¿A dónde se fueron los clientes?

Frederick Cooper, escultor y pintor de acuarelas, fundó Frederick Cooper Lamp Company en Chicago en 1923. Cooper constituyó la empresa para responder a la demanda de los clientes que le pedían que incorporara su trabajo artístico a lámparas.

Con sus lámparas y candelabros colgantes y de pared hechos completamente a mano, la empresa no tardó en ser reconocida como fabricante de productos sofisticados y de alta calidad. Durante toda su historia la empresa se había caracterizado por “utilizar seda y otros materiales finos y exóticos para producir pantallas únicas, cosidas a mano, que casi siempre tenían orillas adornadas con cuentas y flecos”. La empresa utilizaba una estrategia de negocios enfocada en la diferenciación o, en otras palabras, Cooper Lamp fabricaba costosos productos que proporcionaban un valor único a un pequeño grupo de clientes que estaban dispuestos a pagar un extra por comprar la singularidad (más adelante, en este mismo capítulo, se explicará lo que significa estrategia enfocada de diferenciación). Las palabras de un ejecutivo de la empresa reflejan la estrategia de Cooper Lamp: “Ofrecemos un producto de primera calidad. Nuestras pantallas están hechas de telas únicas y cosidas a mano. Empleamos materiales exclusivos, los reunimos de forma única y, por lo mismo, tenemos muy buen nombre entre los diseñadores, los decoradores y las tiendas. Vendemos nuestros productos a tiendas del segmento alto, entre otras a Bloomingdale’s, Neiman Marcus y Horchow”. Por consiguiente, Cooper fabricaba “lámparas muy caras para un nicho de mercado”. Las lámparas más baratas de Cooper tenían un precio de venta de 200 dólares y

los candelabros colgantes de cristal costaban varios miles de dólares.

La razón por la que la estrategia de Cooper se describe en tiempo pasado es porque la empresa ya no es la que conocimos, cambió en agosto de 2005. En esa fecha Cooper abandonó sus instalaciones de manufactura en Chicago, tal como lo establecían los términos de su venta a corredores de bienes raíces que tenían la intención de convertir su histórico edificio de 80 000 metros cuadrados en condominios. El edificio fue vendido y los trabajadores despedidos porque la empresa tuvo que reducir los costos que implicaba la fabricación de sus productos de alta calidad. Algunos de los despedidos llevaban más de 40 años trabajando en la empresa. Pero también intervinieron otros cambios, como señalan los comentarios siguientes hechos por un empleado: “Vendimos el nombre, pero no sabemos quién lo compró. Eso fue parte del trato, pero podemos afirmar que Frederick Cooper no será lo que fue. Sin embargo, la empresa no dejará de operar, ahora se llamará Frederick Cooper Chicago”.

¿Qué provocó la desaparición de Frederick Cooper Lamp Company? La respuesta le parecerá conocida: la disminución de la demanda de productos de alta calidad hechos a mano, las instalaciones ineficientes y con costos muy altos y las importaciones baratas provenientes de otros países que ofrecen a los clientes un nivel razonable de calidad a un precio mucho más bajo. Desde la perspectiva estratégica, la desaparición de la empresa se debió a que sus rendimientos fueron inferiores al promedio como resultado directo de no haber implementado debidamente la estrategia de negocios.

---

Fuentes: R. Berg, “Frederick Cooper workers to Strike”, *Chicago Indymedia*, [www.chicago.indymedia.org](http://www.chicago.indymedia.org), 9 de junio de 2005; M. Brown, “We can shape ‘progress,’ or let it punch out lights out”, *Chicago Sun-Times*, [www.suntimes.com](http://www.suntimes.com), 1 de junio de 2005; C. W. Ingram, “Frederick Cooper sells building, plans to relocate”, *Home Accents Today*, [www.homeaccents.today.com](http://www.homeaccents.today.com), 1 de marzo de 2005; P. Sherrod, “Let there be light”, *Chicago Tribune*, [www.chicagotribune.com](http://www.chicagotribune.com), 19 de junio de 2005; N. Steinberg, “Fancy Lamps”, *Granta*, 89, 2005, pp. 136-150.



Una **estrategia de negocios** es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos.

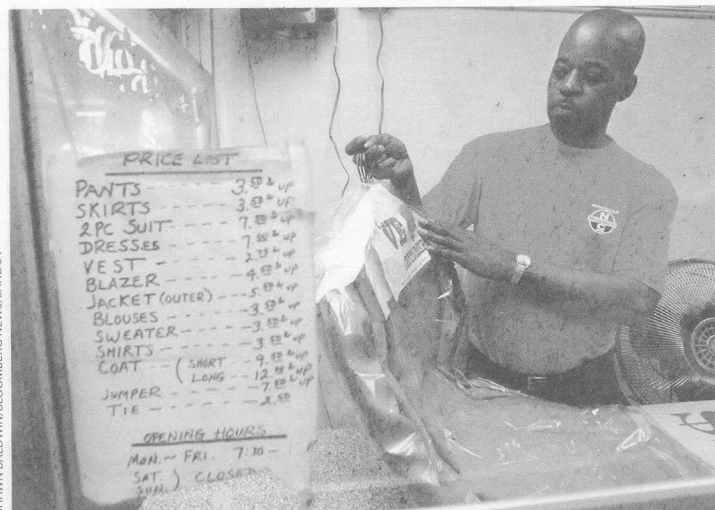
La estrategia se ha vuelto muy importante para el éxito de una organización<sup>1</sup> y se entiende como la elección de una de entre dos o más alternativas.<sup>2</sup> Como se explica en el capítulo 1, cuando la empresa opta por una estrategia decide seguir un curso de acción en lugar de otros. Las oportunidades y las amenazas presentes en el entorno externo de la empresa influyen en sus elecciones (véase el capítulo 2), así como en la naturaleza y la calidad de sus recursos internos, capacidades y competencias centrales<sup>3</sup> (véase el capítulo 3). A lo largo de su historia, Frederick Cooper Lamp Company utilizó las habilidades únicas de sus artistas para aprovechar la oportunidad de satisfacer la demanda de un grupo pequeño de clientes que querían comprar lámparas y candelabros colgantes, así como de pared, que fueran únicos y de alta calidad.

El objetivo fundamental de utilizar cualquier tipo de estrategia (véase la figura 1.1) es aumentar la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.<sup>4</sup> Las estrategias tienen un propósito, preceden a las acciones que se tomarán al respecto y demuestran una comprensión compartida de la visión y la misión de la empresa.<sup>5</sup> Una estrategia bien formulada encabeza, integra y asigna los recursos, las capacidades y las competencias de la empresa de modo que se alinee de forma correcta con su entorno externo.<sup>6</sup> Una estrategia bien desarrollada racionaliza la visión y la misión de la empresa, así como las acciones que se desarrollarán para alcanzarlas.<sup>7</sup> Para formular y utilizar como es debido las estrategias es necesario contar con información acerca de infinidad de variables, entre las que se incluyen los mercados, los clientes, la tecnología, las finanzas internacionales y la economía mundial cambiante. La tecnología de Internet está afectando cada vez más la forma en que las organizaciones recaban y estudian los datos e información en los que apoyarán las decisiones que tomen acerca de la estrategia que elegirán y utilizarán. A final de cuentas, las decisiones estratégicas sólidas, es decir, las que disminuirán la incertidumbre respecto a los resultados,<sup>8</sup> son el fundamento de las estrategias exitosas.<sup>9</sup>

Una **estrategia de negocios** es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos.<sup>10</sup> Esto significa que la estrategia de negocios refleja las elecciones de la empresa respecto a la forma en que pretende competir en cada mercado de productos. Las elecciones son importantes porque hay una conexión establecida entre las estrategias y la empresa y su desempeño a largo plazo.<sup>11</sup> Dada la complejidad que implica competir con éxito en la economía global, estas elecciones son muy difíciles y, a veces, traumáticas.<sup>12</sup> Por ejemplo, para aumentar la efectividad de su estrategia de negocios basada en la diferenciación (más adelante, en este capítulo, se define y se explica esta estrategia), los ejecutivos de Kimberly-Clark decidieron en fecha reciente cerrar algunas instalaciones y reducir su fuerza de trabajo. El presidente de la empresa, para describir lo que sintió al tomar estas decisiones, dijo: "Son decisiones muy difíciles y jamás las tomamos a la ligera,

pero considero que son del todo necesarias para mejorar nuestra posición competitiva".<sup>13</sup> Las decisiones que se tomaron en Frederick Cooper, como la de cerrar las instalaciones, también fueron muy difíciles.

Toda organización debe formular y utilizar una estrategia de negocios.<sup>14</sup> Sin embargo, tal vez no utilice todas las estrategias (corporativa, de adquisiciones y reestructuración, internacional y de cooperación) que se explicarán desde el capítulo 6 hasta el 9. Por ejemplo, piense en una lavandería local que sólo tiene un establecimiento, sólo ofrece un servicio (lavado y planchado de ropa) y tiene un solo frente. La empresa que compite en un área del mercado con un solo producto, en una sola plaza geográfica, no necesita una estrategia corporativa para lidiar con diversos productos ni una estrategia internacional para enfrentar la diversidad geográfica. Por otra parte, una empresa diversificada



Hasta una lavandería local debe implementar bien una estrategia de negocios para que los clientes vuelvan.

utilizará una de las estrategias corporativas y elegirá una estrategia de negocios por separado para cada una de las áreas del mercado de productos en las que compite (en el capítulo 6 se analiza más a fondo la relación entre la estrategia corporativa y la de negocios). Toda empresa (desde la lavandería local hasta la empresa multinacional) elige cuando menos una estrategia de negocios. Esto significa que la estrategia de negocios es la *central*; es decir, la estrategia que la empresa formula para describir cómo pretende competir en un mercado de productos.<sup>15</sup>

Para estudiar las estrategias de negocios se analizan varios temas. Dado que los clientes son el fundamento de las estrategias de negocios que tienen éxito, y como nunca se deben dar por sentado,<sup>16</sup> se presenta la información sobre los clientes que tiene relevancia para elegir una estrategia de negocios. En términos de los clientes, cuando la empresa elige una estrategia de negocios debe determinar 1) a *quién* atenderá, 2) *qué* necesidades tienen los clientes meta que ella satisfará y 3) *cómo* satisfará esas necesidades. La tarea de la elección de los clientes y la decisión de cuáles necesidades tratará de satisfacer la empresa, así como la forma en que las satisfará, es todo un reto. Una de las razones para esto es que la competencia global ha creado muchas opciones atractivas para los clientes. En el entorno actual de la competencia, los competidores globales efectivos se han vuelto muy diestros para identificar las necesidades de los clientes de distintas culturas y zonas geográficas, así como para aprender con rapidez a adaptar la funcionalidad del bien o servicio de la empresa para que satisfaga esas necesidades con éxito.

Después del análisis de los clientes se presentan las descripciones de las cinco estrategias de negocios y del propósito de las mismas, las cuales se consideran *genéricas* porque toda organización que compite en una industria las puede utilizar.<sup>17</sup> En el análisis se describe cómo el uso efectivo de cada estrategia le permite a la empresa posicionarse de forma favorable respecto a las cinco fuerzas competitivas de la industria (véase el capítulo 2). Además, se emplea la cadena de valor (véase el capítulo 3) para presentar ejemplos de las principales actividades y las de apoyo que se necesitan para implementar ciertas estrategias de negocios. Dado que ninguna estrategia está exenta de riesgos,<sup>18</sup> también se describen los distintos riesgos que la empresa podría encontrar cuando utiliza una de estas estrategias.

En el capítulo 11 se explicarán las estructuras y los controles de la organización que están ligados al empleo exitoso de cada estrategia de negocios.

## Clientes: Su relación con las estrategias de negocios

La empresa sólo podrá presentar una competitividad estratégica si puede satisfacer a un grupo de clientes utilizando sus ventajas competitivas como base para competir en cada mercado de productos. Una razón clave por la que las empresas deben satisfacer a los clientes con su estrategia de negocios es que los rendimientos que obtienen de sus relaciones con ellos son la savia de todas las organizaciones.<sup>19</sup> En pocas palabras: “si no hay clientes, no hay negocio”.<sup>20</sup>

Las empresas más exitosas procuran encontrar formas nuevas de satisfacer a los clientes actuales y de satisfacer las necesidades de los nuevos. Dell Inc. hace esto con un “sentido incesante de urgencia y velocidad”<sup>21</sup> porque piensa que las soluciones a las necesidades de los clientes se deben presentar de forma inmediata e impecable. En fecha reciente, para satisfacer las necesidades de los usuarios caseros y de las oficinas pequeñas, y para incrementar su rentabilidad, Dell empezó a vender la primera impresora láser que cuesta menos de 100 dólares.<sup>22</sup> Al igual que otras empresas interesadas en satisfacer las necesidades de los clientes, maneja sus relaciones con ellos de forma que le permite comprender sus necesidades presentes y futuras.<sup>23</sup>



Harrah's Entertainment se enorgullece de brindar a los clientes el mejor servicio posible.

## Administración efectiva de las relaciones con los clientes

Cuando una empresa brinda un valor superior a sus clientes fortalece sus relaciones con ellos. Las relaciones interactivas y sólidas con los clientes a menudo sientan las bases para que las actividades de la empresa atiendan las necesidades de exclusividad de sus clientes de forma rentable.

Harrah's Entertainment considera que proporciona un valor superior a los clientes porque "es la empresa del sector de los juegos de azar que está más orientada a los servicios y diversificada en términos geográficos".<sup>24</sup> Es importante señalar que el hecho de brindar un valor superior con frecuencia genera mayor lealtad por parte de los clientes, la cual, a su vez, tiene una correlación positiva con la rentabilidad. Por ejemplo, en el sector de

los servicios financieros se ha estimado que las empresas "pueden aumentar sus utilidades cerca de 100 por ciento con sólo retener a cinco por ciento más de clientes".<sup>25</sup> No obstante, la mayor cantidad de opciones y el fácil acceso a información acerca de la funcionalidad de los productos de las empresas están generando clientes cada vez mejor informados y más sofisticados, lo cual dificulta la posibilidad de ganar su lealtad".<sup>26</sup>

Varias empresas se han vuelto muy hábiles en el arte de *administrar* todos los aspectos de su relación con sus clientes.<sup>27</sup> Por ejemplo, Amazon.com es una empresa de Internet que merece un amplio reconocimiento por la calidad de la información que tiene de sus clientes, los servicios que les brinda y su capacidad para anticipar sus necesidades.<sup>28</sup> Amazon utiliza la información que tiene para tratar de cubrir las necesidades únicas de cada cliente. Cemex SA, con sede en México, es "líder mundial en la producción y comercialización de cemento y concreto de calidad".<sup>29</sup> Cemex utiliza Internet para enlazar a sus clientes, las plantas de cemento y la sala de control principal, lo cual ha permitido que automatice los pedidos y optimice las entregas de sus camiones, que circulan en el congestionado tránsito de la Ciudad de México. Los analistas consideran que la integración de la tecnología de Internet y la estrategia de liderazgo en costos de Cemex le está ayudando a diferenciarse de sus competidores.<sup>30</sup> Land's End está utilizando Internet para administrar sus relaciones con las mujeres. Por ejemplo, la característica en línea llamada Swim Finder "permite a las mujeres elegir trajes de baño que 'resaltan o disimulan' ciertas partes del cuerpo y la compradora, además, puede ver una versión en una imagen tridimensional que simula su cuerpo".<sup>31</sup>

Como se analizará en seguida, las relaciones de una empresa con sus clientes tienen tres dimensiones. Empresas como Amazon.com, Cemex y Land's End comprenden estas dimensiones y, a la luz de las mismas, administran sus relaciones con ellos.

## Alcance, abundancia y afiliación

En las relaciones con los clientes la dimensión del *alcance* se refiere al acceso que la empresa tiene a los clientes y a su conexión con ellos. Por ejemplo, en el sector de las librerías, Barnes & Noble es el mayorista más grande de Estados Unidos, pues maneja cerca de 200 000 títulos en sus más de 820 establecimientos.<sup>32</sup> En contraste, Amazon.com ofrece más de 4.5 millones de títulos, se encuentra en cientos de millones de pantallas de computadora y continúa estableciendo de forma permanente más conexiones con clientes de todo el mundo. En efecto, "la cantidad de espacio que Amazon tiene en sus anaqueles en línea es casi ilimitado, y la empresa ofrece a los clientes una amplia selección de productos por medio de una interfase eficiente para realizar búsquedas y rescates".<sup>33</sup> Barnes & Noble también tiene presencia en Internet (barnesandnoble.com), pero el alcance de Amazon.com es mucho mayor. En general, las empresas procuran ampliar su alcance y, al hacerlo, van sumando clientes.



La *abundancia* es la segunda dimensión y se refiere a la profundidad y al detalle del flujo bilateral de información que ocurre entre la empresa y el cliente. El potencial de la dimensión de la abundancia para ayudar a la empresa a establecer una ventaja competitiva en su relación con los clientes llevó a los corredores tradicionales de servicios financieros, como Merrill Lynch y Lehman Brothers, a ofrecer servicios en línea con el fin de manejar mejor los intercambios de información con sus clientes. Cuando estos intercambios son más amplios y profundos también permiten a los clientes saber más de la forma en que una empresa les puede satisfacer. La tecnología de Internet y las transacciones mediante comercio electrónico han disminuido de forma notable los costos de los intercambios de información importante con sus clientes actuales y con los que podrían serlo en el futuro.

La *afiliación* es la tercera dimensión y se refiere a facilitar las interacciones útiles con los clientes. Los navegadores de Internet, como CarPoint de Microsoft, ayudan a los clientes a encontrar y seleccionar información en línea. CarPoint proporciona datos y software a posibles compradores de automóviles, lo cual les permite comparar modelos analizando muchas especificaciones objetivas. El programa ofrece esta información sin costo para el cliente, porque la tecnología de Internet permite acumular una gran cantidad de información, de una serie de fuentes a muy bajo costo. A continuación, un comprador potencial que ha elegido un automóvil específico, después de comparar distintos modelos, se puede enlazar con distribuidores que satisfacen sus necesidades y condiciones de compra. Como los ingresos de CarPoint no provienen del cliente ni del usuario finales, sino de otras fuentes (como los anuncios en su sitio web, los hipervínculos y los productos y los servicios asociados), la empresa representa los intereses del cliente y es un servicio que propicia la afiliación.<sup>34</sup> Por otra parte, un fabricante de automóviles representa sus propios productos, con lo que crea una situación en la cual sus intereses financieros no son los mismos que los de los consumidores. El hecho de ver el mundo a través de los ojos del cliente y de buscar de forma permanente la manera de crear más valor para éste tiene efectos positivos en términos de afiliación.

Como antes se expuso, una administración efectiva de las relaciones con los clientes (que considere las dimensiones del alcance, la abundancia y la afiliación) ayuda a la empresa a responder preguntas que se refieren a cuestiones del *quién*, el *qué* y el *cómo*.

## Quién: Determinación de quiénes son los clientes a los que atenderá la empresa

La decisión de *quién* es el cliente meta que la empresa pretende atender con su estrategia de negocios es muy importante.<sup>35</sup> Las empresas dividen a los clientes en grupos basándose en sus diferentes necesidades (en la siguiente sección se analizan las necesidades con más detenimiento) para tomar esta decisión. Dividir a los clientes en grupos con base en sus necesidades se conoce como **segmentación del mercado**, un proceso que consiste en reunir, en grupos individuales e identificables, a personas que tienen necesidades similares.<sup>36</sup> Por ejemplo, en el negocio de los alimentos para animales, los productos que necesitan los dueños de mascotas (por ejemplo, perros y gatos) no son los mismos que necesitan los dueños de animales productivos (por ejemplo, ganado en pie).<sup>37</sup> La empresa, como parte de su estrategia de negocios, desarrolla un programa de marketing para vender los productos de forma efectiva a su grupo particular de clientes meta.<sup>38</sup>

Casi todas las características identificables de los humanos o las organizaciones sirven para subdividir un mercado en segmentos que diferirán unos de otros en razón de una característica determinada. En la tabla 4.1 se ilustran algunas de las características que por lo común marcan diferencias en las necesidades de los clientes. Con base en sus competencias centrales internas y en las oportunidades que presenta el entorno externo, las empresas eligen una estrategia de negocios para proporcionar valor a los clientes meta y satisfacer sus necesidades específicas.

A menudo las empresas combinan las características de los clientes para segmentar los mercados en grupos específicos que tienen necesidades únicas. Por ejemplo, en el mercado de ropa de consumo Gap averiguó que sus clientes del sexo femenino y los del sexo masculino difieren en cuanto a las experiencias de compra que quieren tener. Como dijera un ejecutivo de la empresa: "Una investigación reveló que los hombres quieren entrar y salir con facilidad, mientras que las mujeres quieren explorar el terreno".<sup>39</sup> A la luz de los resultados de esta

**La segmentación del mercado** es el proceso que se utiliza para reunir, en grupos individuales e identificables, a personas que tienen necesidades similares.

### Mercados de consumo

1. Factores demográficos (edad, ingresos, sexo, etc.)
2. Factores socioeconómicos (clase social, etapa del ciclo de vida de la familia)
3. Factores geográficos (diferencias culturales, regionales y nacionales)
4. Factores psicológicos (estilo de vida, rasgos de personalidad)
5. Patrones de consumo (uso frecuente, moderado y escaso)
6. Factores de percepción (segmentación por beneficios, mapas de percepciones)

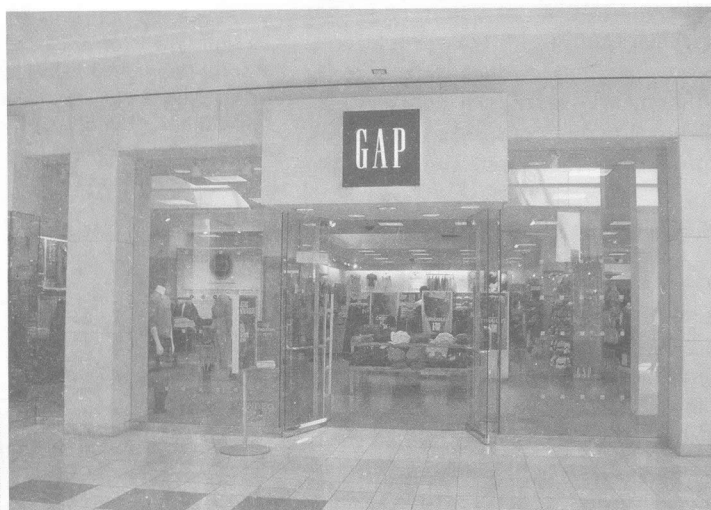
### Mercados industriales

1. Segmentos de uso final (identificados por código del SIC)
2. Segmentos de productos (basados en diferencias tecnológicas o economía de la producción)
3. Segmentos geográficos (definidos por las fronteras entre los países o por diferencias regionales en su interior)
4. Segmentos de factores comunes de compra (marcan el corte entre segmentos geográficos y mercados de productos)
5. Segmentos según el tamaño del cliente

**Fuente:** Adaptado de S. C. Jain, *Marketing Planning and Strategy*, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000, p. 120.

investigación, las nuevas secciones para mujeres en las tiendas Gap fueron organizadas según la ocasión en que se utilizará la ropa (por ejemplo, para trabajar, para salir) y los accesorios para las distintas ocasiones están esparcidos por toda la sección con el fin de facilitar que las mujeres los puedan ver. En las tiendas de Gap la sección para hombres es más sencilla y tiene letreros que dirigen a los clientes hacia las prendas de ropa que, por lo general, están apiladas por talla. Así, Gap está utilizando su comprensión de algunos factores psicológicos (véase la tabla 4.1) que influyen en la intención de compra de sus clientes para poder satisfacer mejor las necesidades únicas de los grupos.

Los factores demográficos (véase la tabla 4.1 y la explicación del capítulo 2) también sirven para segmentar los mercados con base en generaciones que tienen intereses y necesidades únicas. Por ejemplo, hay evidencia de que el correo directo es un medio de comunicación efectivo para la generación de la Segunda Guerra Mundial (personas nacidas antes de 1932). La generación del *Swing* (personas nacidas entre 1933 y 1945) concede gran valor a viajar en cruceros y comprar una segunda casa. Los miembros de esta generación fueron conservadores en términos financieros, pero ahora están dispuestos a gastar su dinero y desean que fuentes documentadas les proporcionen información sobre los productos. La generación del *Baby Boom* (personas nacidas entre 1946 y 1964) quiere productos que disminuyan el estrés que genera hacer malabarismos entre las exigencias de la carrera y las necesidades de sus padres viejos con las de sus hijos. La ropa de Ellen Tracy, famosa por sus colores y porque sienta muy bien, está dirigida a las mujeres del *Baby Boom*. Más conscientes de la moda, los más de sesenta millones de personas de la Generación X (nacidas entre 1965 y 1976) quieren productos que cumplan



Gap atiende a sus clientes femeninos y masculinos arreglando la sección de prendas para dama de sus tiendas de forma diferente a la sección de prendas para caballero.

con lo que prometen. Las personas de esta generación utilizan Internet como principal instrumento para comprar y esperan un marketing con gran atractivo visual. Las personas de este grupo conforman el segmento de accionistas de fondos mutualistas que está creciendo a mayor velocidad y han invertido su dinero sobre todo en fondos de acciones. Como empleados, las prioridades de los miembros de la generación X son trabajar en un entorno creativo que permita el aprendizaje, recibir retroalimentación constante de los gerentes y ser premiados por utilizar sus habilidades técnicas.<sup>40</sup> Las distintas campañas de marketing y los diferentes canales de distribución (por ejemplo, Internet para los clientes de la generación X, correo directo para la generación de la Segunda Guerra Mundial) afectan la implementación de las estrategias de las empresas que están interesadas en satisfacer las necesidades de distintas generaciones.

## Qué: Determinación de cuáles son las necesidades de los clientes que satisfará la empresa

Una vez que la empresa ha decidido a *quiénes* atenderá, debe identificar las necesidades del grupo de clientes meta que sus bienes o servicios pueden satisfacer. Esto es importante porque las empresas exitosas aprenden a proporcionar a sus clientes aquello que quieren cuando lo quieren.<sup>41</sup>

En un sentido general, las *necesidades* (*el qué*) están relacionadas con las características y los beneficios de un producto.<sup>42</sup> El hecho de tener interacciones estrechas y frecuentes con los clientes actuales y potenciales ayuda a la empresa a identificar las necesidades presentes y futuras de esas personas y grupos.<sup>43</sup> Desde una perspectiva estratégica, una necesidad básica de todos los clientes es comprar productos que creen un valor para ellos. Las formas generales de valor que proporcionan los bienes o los servicios son el costo bajo, pero con características aceptables o las características muy diferenciadas, pero a costo aceptable. Las empresas más efectivas no cesan de luchar por anticipar los cambios en las necesidades de los clientes. Si no lo hacen así, perderán clientes a manos de los competidores que ofrezcan más valor en términos de las características y la funcionalidad de los productos. Por ejemplo, algunos analistas consideran que los establecimientos de descuento, las tiendas departamentales y otras cadenas que venden artículos para el hogar le están arrebatando clientes a Pier 1 Imports Inc. La decisión reciente de publicar un catálogo, por primera vez en la vida, de actualizar su sitio web y de mejorar sus programas de marketing podría estar señalando que hasta ahora Pier 1 no había anticipado con tiempo los cambios en las necesidades de sus clientes.

En una industria, la variedad de los consumidores en términos de sus necesidades es enorme.<sup>44</sup> Pret A Manger, con los alimentos de su menú, pretende satisfacer la necesidad de algunos clientes que quieren sandwiches frescos de alta calidad. Por otra parte, muchas grandes empresas de comida rápida satisfacen las necesidades de los clientes que quieren alimentos baratos, de calidad aceptable y que sean servidos con rapidez.<sup>45</sup> PepsiCo, la productora diversificada de alimentos y bebidas, considera que “un consumidor tiene diferentes necesidades en diferentes momentos del día”. Por medio de sus bebidas gaseosas (productos Pepsi), botanas (Frito-Lay), jugos (Tropicana) y cereales (Quaker), PepsiCo siempre está trabajando en el desarrollo de nuevos productos, desde barras para el desayuno hasta papas fritas más saludables “para cerciorarse de que está cubriendo todas esas necesidades”.<sup>46</sup> En general, y en el caso de infinidad de grupos de productos (por ejemplo, automóviles, ropa, alimentos), la evidencia indica que en los mercados de Estados Unidos los consumidores de nivel medio quieren acceder a niveles más altos de calidad y sabor. Estos clientes “están dispuestos a pagar primas de entre 20 a 200 por ciento por tipos de artículos bien diseñados, que tengan buena ingeniería y estén bien fabricados (los cuales, con frecuencia, poseen el toque artesanal de los bienes de lujo tradicionales) que antes no se encontraban en el mercado masivo de clase media”.<sup>47</sup> Estas necesidades representan oportunidades que pueden perseguir algunas empresas por medio de sus estrategias de negocios.

Para garantizar el éxito una empresa debe comprender a fondo las necesidades de los clientes del grupo meta que ha decidido atender. En este sentido, las necesidades de los clientes no son correctas o incorrectas ni buenas o malas. Son tan solo los deseos, en términos de características y capacidades de desempeño, de los clientes meta que la empresa ha decidido atender. Las empresas más efectivas están llenas de personas dedicadas a comprender las necesidades presentes y futuras de los clientes.



## Cómo: Determinación de las competencias centrales que se necesitan para satisfacer las necesidades de los clientes

Como se explica en los capítulos 1 y 3, las *competencias centrales* son los recursos y las capacidades que sirven como fuente de ventaja competitiva de la empresa frente a sus rivales. Las empresas utilizan las competencias centrales (el *cómo*) para implementar estrategias que crean valor y, por lo tanto, para satisfacer las necesidades de los clientes. Sólo las empresas que tienen capacidad para mejorar, innovar y actualizar sus competencias de forma continua pueden tener la esperanza de satisfacer, y tal vez de exceder, las expectativas de los clientes a lo largo del tiempo.<sup>48</sup>

Las empresas se fundan en una amplia gama de competencias centrales para producir los bienes o servicios que satisfacen las necesidades de los clientes. Por ejemplo, IBM subraya su competencia central en el terreno de la tecnología para desarrollar con gran rapidez nuevos productos relacionados con los servicios. A partir de 1993, Lou Gertsner, el entonces recién designado presidente, cambió a IBM apalancando su “fortaleza en la integración de redes y en asesoría para que la empresa dejara de ser una moribunda fabricante de servidores y se convirtiera en una atractiva empresa de servicios capaz, básicamente, de diseñar, fabricar y administrar todo el sistema de datos de una corporación”.<sup>49</sup> SAS Institute es la empresa privada de software más grande del mundo, y también es líder en inteligencia de negocios y analítica. Los clientes utilizan los programas de SAS para el almacenamiento y la minería de datos, así como para soporte a las decisiones. SAS asigna más de 30 por ciento de sus ingresos a investigación y desarrollo (I&D) y se funda en sus competencias centrales en esta actividad para satisfacer las necesidades de datos relacionados que tienen clientes como la Oficina del Censo de Estados Unidos e infinidad de empresas del ramo de los bienes de consumo (por ejemplo hoteles, bancos y empresas que manejan catálogos).<sup>50</sup> Vans Inc. se basa en sus competencias centrales en el terreno de la innovación y el marketing para diseñar y vender patinetas, así como otros productos. La empresa también fue la primera en fabricar un calzado que se coloca con sólo deslizarlo y que tiene una suela gruesa para absorber el impacto de los saltos de más de un metro, sobre patinetas. Vans utiliza la que se reconoce como una mezcla de marketing poco usual para capitalizar sus productos pioneros. En lugar de colocar anuncios en los medios de comunicación masiva, la empresa patrocina eventos de patinetas, apoyó la producción de un documental que gira en torno a la “naturaleza indómita” de la cultura de las patinetas y está construyendo parques con pistas para patinetas en los centros comerciales de todo el país.<sup>51</sup>

Todas las organizaciones, incluso IBM, SAS y Vans Inc., deben usar sus competencias centrales (el *cómo*) para satisfacer las necesidades (el *qué*) del grupo de clientes meta (el *quién*), que han decidido atender con su estrategia de negocios.

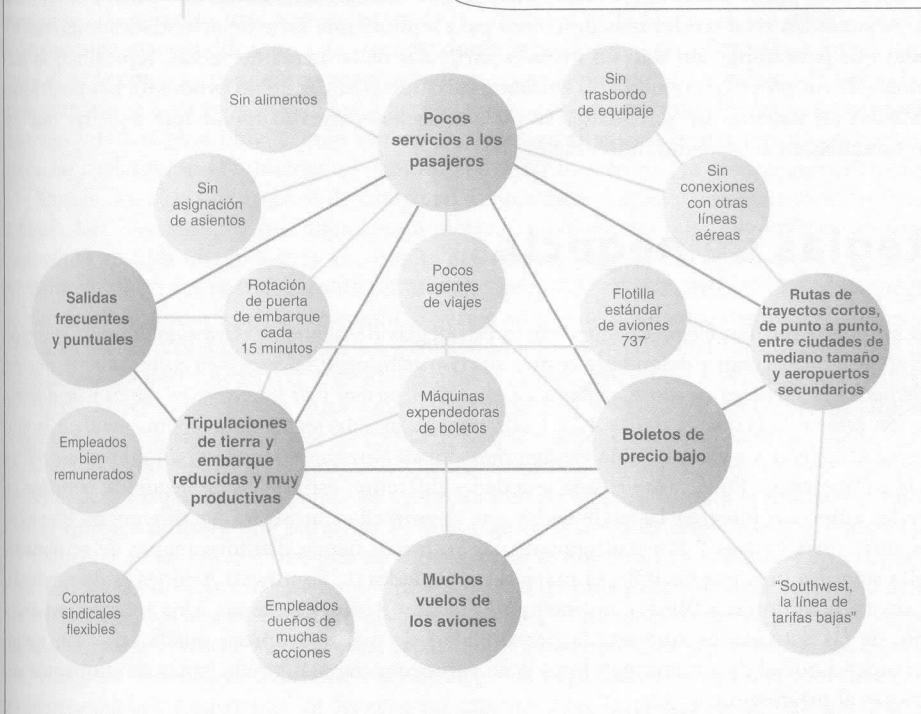
A continuación se describe el propósito formal de una estrategia de negocios y se explican las cinco estrategias de negocios que las empresas tienen disponibles.

## El propósito de una estrategia de negocios

El propósito de una estrategia de negocios es crear diferencias entre su posición y la de sus competidores.<sup>52</sup> Para posicionarse de forma distinta a sus competidores la empresa debe decidir si pretende *desempeñar sus actividades de forma diferente* o si quiere *desempeñar actividades que sean diferentes*.<sup>53</sup> De hecho, “la decisión de desempeñar actividades de manera diferente o de desempeñar actividades que sean diferentes a las de los competidores” es la esencia de la estrategia de negocios.<sup>54</sup> Por lo tanto, la estrategia de negocios de la empresa significa una elección deliberada de la forma en que desempeñará las actividades principales y las de apoyo dentro de la cadena de valor en formas que creen un valor único. No cabe duda que, en el complejo panorama competitivo del siglo XXI, la aplicación de una estrategia de negocios sólo tendrá éxito si la empresa aprende a integrar las actividades que desempeña de formas que generen ventajas competitivas que pueda utilizar en la creación de valor para los clientes.

Las empresas desarrollan un mapa que muestra la forma en que integran las actividades que desempeñan. En la figura 4.1 se muestra el mapa de actividades de Southwest Airlines. La

FIGURA 4.1



forma en que Southwest ha integrado sus actividades sienta las bases para que la aplicación de su estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada (más adelante, en este mismo capítulo, se analiza esta estrategia) tenga éxito.<sup>53</sup> En el caso con el que inicia el capítulo 5 se describe cómo Southwest Airlines está *aniquilando* (en este caso el término aniquilando significa que el desempeño de la empresa es notablemente mejor que el de otras) a sus competidores. La estrecha integración de las actividades de Southwest es una fuente fundamental de su capacidad para operar de forma más rentable que sus competidores.

Como se muestra en la figura 4.1, Southwest Airlines ha configurado las actividades que desempeña en torno a seis puntos estratégicos: pocos servicios a los pasajeros; salidas frecuentes y puntuales; tripulaciones de tierra y embarque reducidas y muy productivas; muchos vuelos de los aviones; boletos de precio bajo; y rutas de trayectos cortos, de punto a punto, entre ciudades de mediano tamaño y aeropuertos secundarios. Los racimos de actividades estrechamente relacionadas permiten alcanzar el resultado de un punto estratégico. Por ejemplo, sin comidas, sin asientos asignados y sin trasbordo de equipaje forman un racimo de actividades que apoyan el punto estratégico de pocos servicios a los pasajeros (véase la figura 4.1).

Las actividades estrechamente relacionadas de Southwest dificultan que sus competidores puedan imitar la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada.<sup>56</sup> La cultura de la empresa influye en estas actividades y en su integración, pero también contribuye a la capacidad de la empresa para identificar de manera continua formas de diferenciar el servicio de Southwest del de sus competidores y también de reducir sus costos. De hecho, la cultura y el servicio a los clientes únicos de la empresa son fuente de características diferenciadas para los clientes, así como ventajas competitivas que los competidores no han podido imitar a pesar de que algunas lo han intentado. MetroJet, la subsidiaria de US Airways, United Shuttle, la subsidiaria de United Airlines, y Continental Lite, la subsidiaria de Continental Airlines, fracasaron en su intento por imitar la estrategia de Southwest. Si se mira hacia atrás, se puede ver que estos competidores ofrecieron precios bajos a los clientes, pero que no pudieron operar con costos cercanos a los de Southwest ni ofrecer a los clientes fuentes notables de diferenciación, como una experiencia única durante los vuelos.

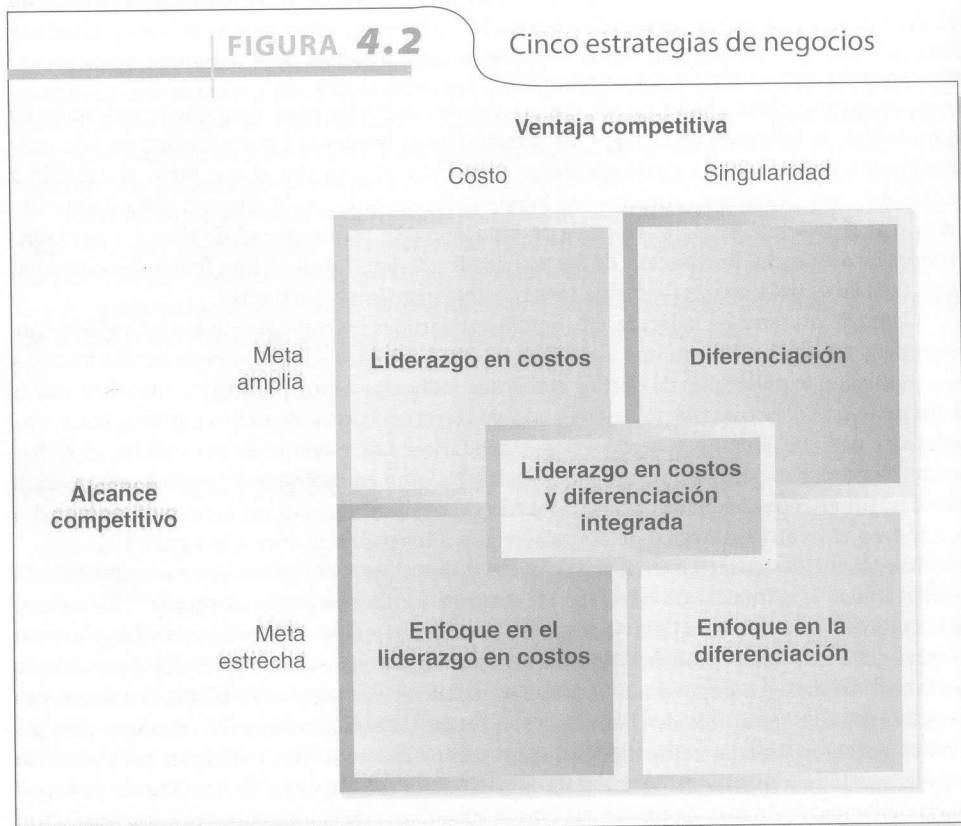
Para que las empresas puedan sostener su ventaja competitiva es fundamental que las actividades embonen. Como ha comentado Michael Porter: "Para tener una ventaja competitiva, y también para poder sostenerla, es fundamental que muchas actividades embonen en términos estratégicos. Un rival tendrá más dificultad para replicar una serie de actividades interrelacionadas que para imitar tan solo un método particular de la fuerza de ventas, reproducir la tecnología de un proceso o replicar un conjunto de características de un producto. Las posiciones fundadas en sistemas de actividades se pueden sostener mucho mejor que aquellas que están fundadas en actividades individuales".<sup>57</sup>

## Tipos de estrategias de negocios

Las empresas pueden elegir de entre cinco estrategias de negocios para establecer la posición estratégica que desean y defenderla contra sus competidores: *liderazgo en costos*, *diferenciación*, *enfoque en el liderazgo en costos*, *enfoque en la diferenciación*, y *de liderazgo en costos y de diferenciación integrada* (véase la figura 4.2). Cada una de las estrategias de negocios ayuda a la empresa a establecer y a explotar una *ventaja competitiva particular* dentro de un *ámbito* específico de la competencia. En el caso de cada una de las diferentes estrategias de negocios, la forma en que las empresas integren las actividades que desempeñan mostrará las diferencias que existen entre unas y otras.<sup>58</sup> Por consiguiente, las empresas tienen distintos mapas de actividades y ello significa que, por ejemplo, el mapa de actividades de Southwest Airlines es diferente del de sus competidores: JetBlue, Continental, American Airlines y demás. Una integración excelente de las actividades aumenta la probabilidad de que la empresa pueda tener un mejor desempeño que el de sus competidores y, en consecuencia, que pueda ganar rendimientos superiores al promedio.

FIGURA 4.2

Cinco estrategias de negocios



**Fuente:** Adaptado con autorización de The Free Press, una marca de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, de Michèle E. Porter, p. 12. Derechos © 1985, 1998, de Michael E. Porter.



Cuando las empresas eligen una estrategia de negocios evalúan dos clases de ventajas competitivas potenciales: “un costo más bajo que el de los competidores, o la capacidad para diferenciarse y fijar un precio más alto, de modo que exceda al costo por diferenciarse”.<sup>59</sup> La posibilidad de un costo más bajo se deriva de la capacidad de la empresa para desempeñar las actividades de manera diferente a sus competidores; la posibilidad de diferenciarse indica la capacidad de la empresa para desempeñar actividades que son diferentes y valiosas.<sup>60</sup> Por lo tanto, la empresa se basa en la naturaleza y la calidad de sus recursos, capacidades y competencias centrales internas para obtener una ventaja competitiva en costos o una ventaja competitiva única, las cuales serán el fundamento para implementar una estrategia de negocios particular.

Existen dos clases de ámbitos de competencia: una meta amplia y una meta estrecha (véase la figura 4.2). Las empresas que atienden un mercado meta amplio tratan de utilizar su ventaja competitiva en toda una industria. Un ámbito de competencia estrecho significa que la empresa pretende satisfacer las necesidades de un estrecho grupo de clientes meta. Con las estrategias de enfoque, la empresa “elige un segmento o varios grupos de segmentos dentro de la industria y formula su estrategia para atenderlos, excluyendo a los demás”.<sup>61</sup> Los compradores que tienen necesidades particulares o que están ubicados en zonas geográficas específicas son ejemplos de grupos estrechos de clientes meta. Como se muestra en la figura 4.2, una empresa también puede tratar de conseguir una ventaja competitiva que combine el costo y la singularidad como fundamento para atender a un grupo de clientes meta que sea más grande que un segmento estrecho, pero no tan extenso como un grupo amplio de clientes (o toda la industria). En tal caso, la empresa utilizará una estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada.

Ninguna de las cinco estrategias de negocios que se muestran en la figura 4.2 es superior a otras de forma inherente o universal.<sup>62</sup> La efectividad de cada estrategia depende, tanto de las oportunidades y las amenazas presentes en el entorno externo de la empresa, como de las posibilidades que le ofrezcan sus recursos, capacidades y competencias centrales únicas. Es vital, entonces, para la empresa seleccionar una estrategia de negocios basada en una conexión entre las oportunidades y amenazas en su entorno externo y las fortalezas de su entorno interno como lo muestran sus competencias centrales.

## Estrategia de liderazgo en costos

La **estrategia de liderazgo en costos** es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que tengan características aceptables para los clientes, al costo más bajo posible, en relación con el de sus competidores.<sup>63</sup> Las empresas que aplican la estrategia de liderazgo en costos venden productos o servicios estándar, sin extra alguno (pero con niveles competitivos de diferenciación), a los clientes más típicos de la industria. Los bienes y servicios de los líderes en costos deben tener niveles competitivos de diferenciación en términos de las características que crean valor para los clientes. En efecto, subrayar las reducciones de costos, pero ignorar los niveles competitivos de diferenciación, no es efectivo. En el otro extremo, si la empresa se concentrara sólo en la reducción de costos, se podría encontrar que fabrica con gran eficiencia productos que ningún cliente quiere comprar.

Como se muestra en la figura 4.2, la empresa que aplica la estrategia de liderazgo en costos se dirige a un amplio segmento o a un grupo de clientes meta. Las líderes en costos se concentran en encontrar la manera de reducir sus costos, en relación con los de sus competidores pensando siempre en la forma de realizar sus actividades principales y las de apoyo de modo que les permita disminuir los costos un poco más, al mismo tiempo que mantienen niveles competitivos de diferenciación.<sup>64</sup> Por ejemplo, Greyhound Lines Inc. es líder en costos y no cesa de buscar la manera de reducir los costos en que incurre al brindar los servicios de sus autobuses, al mismo tiempo que ofrece a los clientes una experiencia aceptable. En fecha reciente, Greyhound trató de mejorar la calidad de la experiencia que viven los clientes que pagan los precios bajos que la empresa fija por sus servicios “remodelando los autobuses, modernizando las terminales, incorporando anfitriones y mejorando la capacitación para brindar servicio al cliente”.<sup>65</sup>

Como actividades principales, la logística interna (por ejemplo, manejo de materiales, almacenaje y control de inventarios) y la logística externa (por ejemplo, cobranza, almacenamiento y distribución de los productos a los clientes) muchas veces representan partes importantes del costo total para producir algunos bienes y servicios. Las investigaciones revelan que el hecho de gozar de una ventaja competitiva en términos de logística crea más valor cuando se aplica la estrategia de liderazgo en costos que cuando se utiliza la estrategia de diferenciación.<sup>66</sup>

**La estrategia de liderazgo en costos** representa el conjunto de acciones integradas que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que tengan características aceptables para los clientes, al costo más bajo posible, en relación con el de sus competidores.



Los autobuses recién remodelados de Greyhound forman parte de su plan para mejorar la experiencia de sus clientes.

Por consiguiente, los líderes en costos que buscan formas valiosas para competir mediante la reducción de los costos tal vez opten por concentrarse en las actividades principales de la logística interna y la externa.

Los líderes en costos también analizan con sumo cuidado todas las actividades de apoyo con el fin de encontrar fuentes adicionales que les permitan reducir los costos. El desarrollo de nuevos sistemas para encontrar la combinación óptima de bajo costo y calidad aceptable en las materias primas requeridas para producir los bienes o servicios de la empresa es un ejemplo de la forma en que la actividad de apoyo de las adquisiciones facilita la utilización exitosa de la estrategia de liderazgo en costos.

Big Lots Inc. utiliza una estrategia de liderazgo en costos. Con su visión de ser “el lugar donde está la mejor ganga del mundo”, es la cadena de tiendas de descuento, en saldos de muchas líneas de productos, más grande de Estados Unidos. Opera con los nombres de Big Lots, Big Lots Furniture, Wisconsin Toy, Consolidated International, Big Lots Capital y Big Lots Cholesale, y lucha de forma constante por reducir más sus costos, dependiendo de lo que algunos analistas califican de un sistema de administración de inventarios y costos de mercancía muy disciplinado.<sup>67</sup> Las tiendas de la empresa venden productos con nombre de marca a precios que están entre 15 y 35 por ciento por debajo de los que ofrecen los minoristas de descuento y alrededor de 70 por ciento por debajo de los de minoristas tradicionales.<sup>68</sup> Los compradores de Big Lots recorren todo el país en busca saldos de partidas o estilos discontinuados de los fabricantes y encuentran bienes que tienen precios muy por debajo de los precios al mayoreo. Además, la empresa compra mercancía a proveedores en el extranjero. Big Lots se considera el enterrador del negocio de las ventas al menudeo, ya que compra mercancía que otros no quieren o no pueden vender. Su cliente meta es la persona que busca lo que Big Lots llama el “momento de liquidación”, que es el sentimiento que invade a los clientes cuando reconocen lo mucho que se han ahorrado al comprar un artículo de marca y con un gran descuento.<sup>69</sup> La necesidad de los clientes que satisface Big Lots es el acceso a las características diferenciadas y las capacidades de los productos de marca, pero a una fracción de su precio original. La estrecha integración de las actividades de adquisiciones y administración de inventarios en todo el conjunto de sus tiendas es la competencia central que Big Lots utiliza para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Como se expuso en el capítulo 3, las empresas utilizan el análisis de la cadena de valor para determinar las partes de las operaciones de la empresa que crean valor y las que no lo hacen. En la figura 4.3 se muestran las actividades principales y las de apoyo que permiten a la empresa crear valor por medio de la estrategia de liderazgo en costos. Las empresas que no pueden vincular las actividades que aparecen en la referida figura por medio del mapa de actividades que se forma, por lo general carecen de las competencias centrales que se necesitan para aplicar con éxito la estrategia de liderazgo en costos.

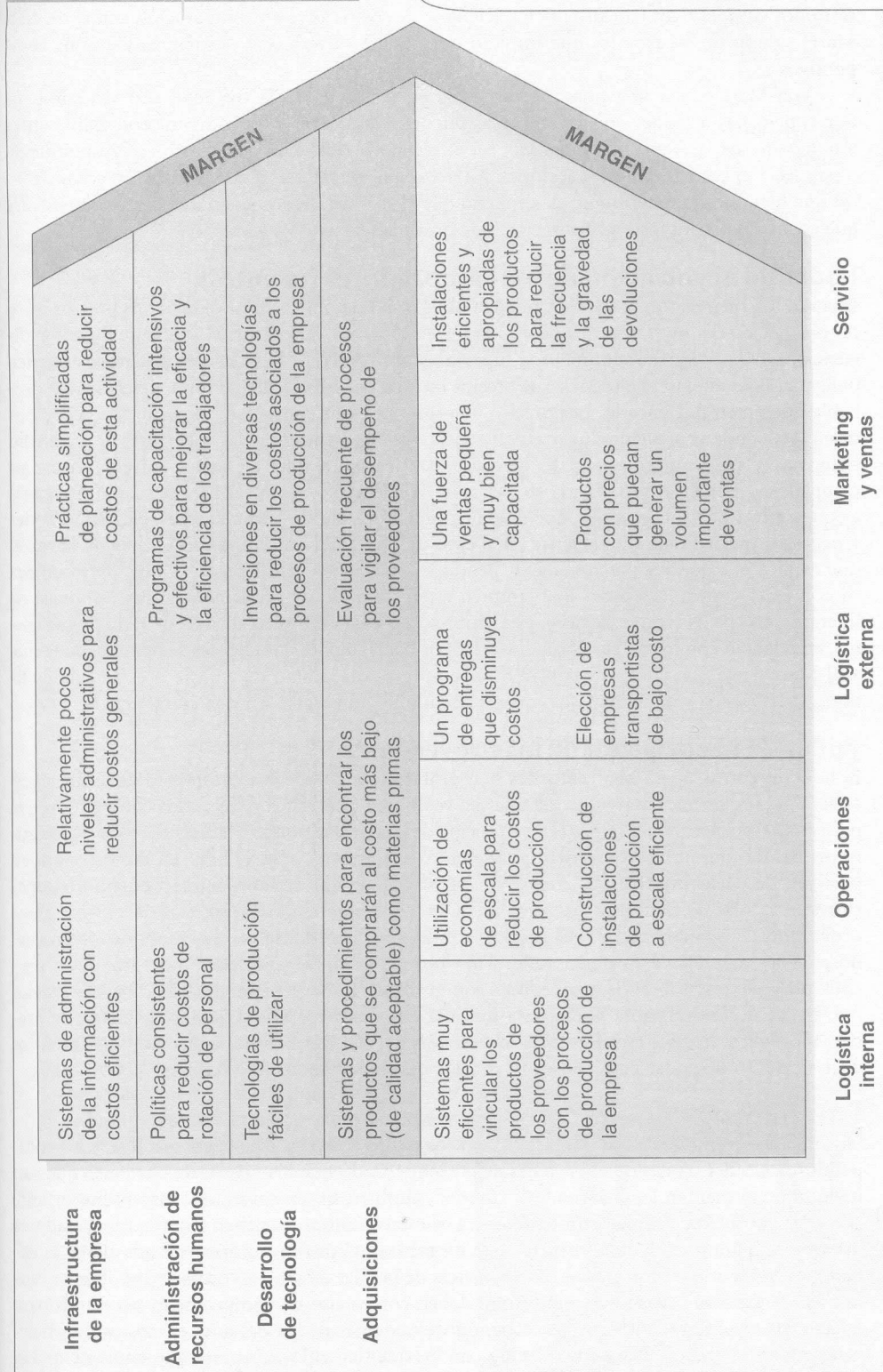
La aplicación efectiva de la estrategia de liderazgo en costos permite a la empresa obtener rendimientos superiores al promedio a pesar de la presencia de poderosas fuerzas de la competencia (véase el capítulo 2). En las siguientes secciones (una para cada una de las cinco fuerzas) se explica la forma en que las empresas pueden hacer lo anterior.

## Rivalidad con los competidores existentes

Tener una posición de bajo costo es una valiosa defensa contra los competidores. Dado que el líder en costos ocupa una posición de ventaja, los competidores no se animan a competir con base en los precios, sobre todo antes de evaluar los resultados potenciales de esta competencia.<sup>70</sup> Wal-Mart es conocida por su capacidad para controlar y reducir los costos, lo cual dificulta que otras empresas puedan competir contra ella con base en los costos. El minorista de descuento logra el control estricto de los costos de distintas maneras: “La oficina central de Wal-Mart, que abarca más de 330 000 metros cuadrados y tiene tristes interiores grises y tapetes gastados, parece más bien un edificio público que la sede de una de las empresas más grandes del mundo. Los negocios con frecuencia se realizan en una cafetería sencilla, y los proveedores se

Ejemplos de actividades que crean valor asociadas con la estrategia de liderazgo en costos

FIGURA 4.3



**Fuente:** Adaptado con autorización de The Free Press, una marca de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, de Michael E. Porter, p. 47. Copyright © 1985, 1998 por Michael E. Porter.



reúnen con los gerentes en habitaciones desoladas y abigarradas. Los empleados tienen que tirar su basura al final de la jornada y dormir en habitaciones dobles cuando realizan viajes de negocios”.<sup>71</sup> La decisión que tomara Kmart de competir contra Wal-Mart con base en los costos contribuyó a su fracaso y a la subsecuente quiebra. Su sistema de distribución, inferior en términos competitivos (un sistema ineficiente y de costos altos en comparación con el de Wal-Mart) es uno de los factores que impidió que Kmart tuviera una estructura de costos competitivos.

Wal-Mart ocupa una posición favorable en términos de la rivalidad con sus competidores, pero hay acciones que las empresas pueden emprender para competir con éxito contra este gigante de las ventas al menudeo. En el recuadro “Enfoque estratégico” correspondiente a esta sección se analizan estas acciones. Advertir que en cada uno de los casos los competidores que han podido tener mejor desempeño que Wal-Mart desempeñan una o más actividades que crean valor para los clientes mejor o de otra manera que Wal-Mart.

### **Poder de negociación de los compradores (clientes)**

Cuando los clientes son poderosos pueden obligar al líder en costos a reducir sus precios, pero no por debajo del nivel al cual su competidor en el sector, que ocupa el siguiente lugar en eficiencia, pueda obtener rendimientos superiores al promedio. Los clientes poderosos pueden obligar al líder en costos a reducir sus precios incluso por debajo de ese nivel, pero es poco probable que opten por hacerlo. Los precios que son tan bajos como para impedir que el competidor que ocupa el siguiente lugar en eficiencia obtenga rendimientos superiores al promedio obligarían a esa empresa a salir del mercado, con lo cual el líder en costos enfrentaría menos competencia e incluso fortalecería su posición. Por lo tanto, si los clientes se vieran obligados a comprarle a una sola empresa que opera en una industria sin competidores, perderían poder y pagarían precios más altos. Piense en el caso de Wal-Mart en este sentido. Parte de la razón que explica por qué sus precios siguen siendo los más bajos del mercado es que, para competir con éxito contra los rivales que también están tratando de implementar una estrategia de liderazgo en costos (como Costco), esta empresa no cesa de buscar formas de reducir sus costos, en relación con los de sus competidores. Por consiguiente, los clientes se benefician de que Wal-Mart tenga que competir contra otras empresas que tratan de aplicar la estrategia de liderazgo en costos y de reducir sus precios cuando lidian batallas en esta competencia.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El líder en costos opera con márgenes más grandes que los de sus competidores. Entre otros beneficios, los grandes márgenes del líder en costos, en relación con los de los competidores, le permiten absorber los incrementos de precios de sus proveedores. Cuando el costo de los suministros de una industria registra incrementos sustantivos, sólo el líder en costos estará en posición de pagar precios más altos y de seguir obteniendo rendimientos promedio o superiores al promedio. Por otra parte, si un líder en costos es poderoso, podría obligar a sus proveedores a mantener bajos sus precios, con lo que disminuiría los márgenes de los proveedores. Wal-Mart ejerce su poder (adquirido porque compra cantidades muy grandes a muchos proveedores) sobre los proveedores con el fin de conseguir que éstos le ofrezcan precios más bajos. A continuación, la empresa traslada estos ahorros a los clientes en forma de precios más bajos, lo cual fortalece más la posición de Wal-Mart frente a sus competidores, los cuales carecen de poder para conseguir precios más bajos de sus proveedores.<sup>72</sup>

### **Entrantes potenciales**

Gracias a los continuos esfuerzos por reducir los costos a niveles más bajos que los de los competidores, el líder en costos se vuelve muy eficiente. Dado que los niveles de eficiencia que van mejorando aumentan los márgenes de utilidad, también sirven como una barrera importante contra la entrada de posibles competidores. Los nuevos entrantes deben tener la capacidad y la disposición para aceptar rendimientos que no rebasen el promedio mientras adquieren la experiencia necesaria para acercarse a la eficiencia de la líder en costos. Incluso para obtener rendimientos promedio, los nuevos entrantes deben contar con las competencias necesarias para igualar los niveles de costos de los competidores, además de los del líder en costos. Los márgenes de utilidades estrechos (en relación con los que tienen las empresas que implementan la estrategia de diferenciación) obligan al líder en costos a vender enormes volúmenes de sus productos para obtener rendimientos superiores al promedio. Sin embargo, las empresas que luchan por ser el líder en costos no deben fijar a sus productos precios tan bajos que reduzcan su capacidad para operar de forma rentable, aunque hacerlo aumente el volumen de ventas.

## Superar a Wal-Mart. Difícil, pero posible

El tamaño y el éxito de Wal-Mart son asombrosos. Sus ingresos anuales por más de 285 000 millones de dólares en 2004 son superiores al total de los ingresos combinados de sus cinco competidores más grandes. Los analistas prevén que dentro de 10 años, los ingresos anuales de Wal-Mart pasarán del medio billón de dólares. Si Wal-Mart fuera un país, sus ingresos actuales la colocarían en el lugar de la tercera economía del mundo.

Al cierre del ejercicio fiscal de 2005, esta potencia mundial, con plazas en muchos países, estaba operando más de 221 millones de metros cuadrados de espacio de piso. Sin embargo, hay quienes piensan que es posible "superar" a Wal-Mart. Esta opinión se explica porque, como se expuso en el capítulo 1, ninguna ventaja competitiva se puede sostener para siempre. Además, todas las empresas (incluso Wal-Mart) enfrentan a competidores sabios que no cesan de luchar por encontrar la forma de emplear sus capacidades y competencias centrales únicas para atacar las debilidades que tienen incluso los competidores más fuertes. Al respecto comenta un analista: "Como ocurre con todas las grandes potencias, Wal-Mart también tiene sus imperfecciones, fragilidades que los competidores voluntariosos han aprendido a explotar". Éste es el camino que algunas empresas han encontrado para superar a Wal-Mart.

1. **Tener clientes meta específicos y entender sus necesidades a fondo.** La cadena de tiendas Costco, el quinto negocio minorista más grande de Estados Unidos, "lleva años hostigando a Wal-Mart". Costco sigue superando el desempeño de los Sam's Clubs, que son la versión de Wal-Mart de ese tipo de almacenes, tanto en las ventas por metro cuadrado, como en lo que se refiere a su rentabilidad. Costco se enfoca en los propietarios de pequeñas empresas (que, al parecer, "se inclinan por bienes de calidad a bajo precio") y coloca entre sus líneas normales algunos bienes de marca (por ejemplo, chocolates Godiva, cristalería Waterford y relojes Cartier) a precios de ganga. Costco dedica mucho tiempo a analizar a sus clientes para asegurarse de que la empresa siga ofreciéndoles productos únicos a precios muy bajos.
2. **Ofrecer precios inferiores a los de Wal-Mart.** En Estados Unidos, Dollar Tree es el vendedor más grande de mercancía a un solo precio. El precio de venta de todos los productos de la empresa es de un dólar. "Desde marcos para fotografías y artículos para mascotas, hasta alimentos congelados y porcelanas finas, Dollar Tree lleva 19 años vendiendo los artículos de sus anaqueles a un dólar." Wal-Mart vende muchos de los artículos que manejan las tiendas de Dollar Tree, pero muchas veces a precios más altos. Las relaciones con los compradores que recorren el país en busca de saldos, líneas discontinuadas, lotes incompletos y excedentes de diversas mercancías son la clave del éxito de la empresa. Dollar Tree siempre está dispuesta a llevarse de los anaqueles de los minoristas o de los fabricantes los excedentes de sus inventarios, si lo puede hacer a costos de gangas de sótano.
3. **Recrear las experiencias de los clientes.** Save-A-Lot piensa que existe un grupo de clientes que valora el papel de las tradicionales tiendas de abarrotes de barrio en su comunidad. Para cubrir las necesidades de esas personas y evitar que compren en Wal-Mart, Save-A-Lot sólo tiene establecimientos pequeños (20-25 empleados) y ofrece una variedad limitada de bienes (1 250 artículos por plaza en comparación con más de 40 000 que hay en un supercentro de Wal-Mart). Sus marcas propias generan 75 por ciento de sus ventas, y gracias a su muy eficiente sistema de distribución y a que se concentra en los clientes que viven en los barrios, que tienen ingresos anuales de 35 000 dólares o menos, Save-A-Lot puede vender sus productos a precios que a veces son hasta 15 por ciento más bajos que los de Wal-Mart.



El éxito de Costco se debe, en parte, a su esfuerzo por ofrecer a sus clientes los productos que desean.

## Enfoque estratégico

4. **Brindar un servicio superior.** La estrategia de liderazgo en costos de Wal-Mart la lleva a ofrecer "precios bajos todos los días", pero sin muchos servicios. Las empresas que comprenden a fondo a sus clientes y que los "consienten" con una fuerza de ventas muy bien capacitada salen bien libradas de la competencia contra Wal-Mart. Tal es el caso de Dick's Sporting Goods, la cual ofrece capacitación a los vendedores de cada una de sus tiendas para que puedan proporcionar información detallada de los productos a todos los clientes y sepan cómo satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, la empresa cubre el costo del equipo de ejercicio de los empleados de ventas para que obtengan su certificado de entrenadores físicos personales. Dick's emplea a más de 200 entrenadores físicos personales en sus secciones de golf dentro de las tiendas.

**Fuentes:** "Outsmarting the B2B goliaths", *Re/Think Marketing*, [www.rethinkmarketing.com](http://www.rethinkmarketing.com), 31 de julio de 2005; S. Hannaford, "Both sides now", *Harvard Business Review* 83(3), 2005, p. 17; M. Maier, "How to beat Wal-Mart", *Business 2.0*, mayo de 2005, pp. 108-114; J. Ewing, A. Zammert, W. Zellner, R. Tiplady, E. Groves y M. Eidman, "The next Wal-Mart? Like the U.S.-based giant, Germany's Aldi boasts awesome margins and huge clout", *Business Week*, 26 de abril de 2004, pp. 60-68; D. K. Rigby y D. Haas, "Outsmarting Wal-Mart", *Harvard Business Review*, 82(12), 2004, p. 22; K. Naughton, "Out of the box thinking", *Newsweek*, 12 de mayo de 2003, pp. 40-44.

## Sustitutos de productos

En comparación con los rivales de su industria, el líder en costos también ocupa una posición atractiva en términos de sustitutos de sus productos, los cuales adquieren importancia para el líder en costos cuando los atributos y las características de éstos, en términos de costo y de características diferenciadas, tienen atractivo potencial para los clientes de la empresa. Cuando el líder en costos enfrenta posibles sustitutos tiene más flexibilidad que sus competidores. Para retener a sus clientes puede disminuir el precio de su bien o servicio. Con precios incluso más bajos y niveles de diferenciación competitivos, la líder en costos incrementa la probabilidad de que los clientes prefieran su producto y no el sustituto.

## Riesgos competitivos de la estrategia de liderazgo en costos

La estrategia de liderazgo en costos no está exenta de riesgos. Uno de ellos es que los procesos que utiliza el líder en costos para producir y distribuir su bien o servicio podrían volverse obsoletos ante las innovaciones de los competidores. Estas innovaciones pueden permitir a los rivales producir a costos más bajos que los del líder en costos original o proporcionar atributos diferenciados adicionales, sin incrementar el precio que los clientes pagarán por el producto.

Otro riesgo sería que el líder en costos se concentre demasiado en las reducciones de costos, a expensas de tratar de comprender las percepciones de los clientes de los "niveles de diferenciación para competir". Como antes se expuso, Wal-Mart es conocida porque reduce sus costos de forma notable y constante. Sin embargo, al mismo tiempo debe saber en qué circunstancias la decisión de eliminar atributos diferenciados para reducir costos (por ejemplo, horarios más largos en las tiendas, un gran número de cajas para abreviar la espera) podría provocar la pérdida de valor para los clientes.

Otro riesgo más de la estrategia del liderazgo en costos lo constituye la imitación. Los competidores, utilizando sus propias competencias centrales, en ocasiones aprenden a imitar con éxito la estrategia del líder en costos. En tal caso, el líder en costos debe incrementar el valor que su bien o servicio proporciona a los clientes. Por lo común, el valor se incrementa vendiendo el producto actual a un precio incluso más bajo o sumándole atributos diferenciados que los clientes valoran, pero sin aumentar el precio.

## Estrategia de diferenciación

La **estrategia de diferenciación** es el conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios (a costo aceptable) que los clientes percibirán como diferentes en sentidos que son importantes para ellos.<sup>73</sup> Los líderes en costos atienden al cliente típico de una industria, pero los que buscan diferenciarse se dirigen a clientes meta que perciben que las diferencias entre los productos de los líderes y los que producen y comercializan los competidores crean valor para ellos.

La **estrategia de diferenciación** es el conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios (a costo aceptable) que los clientes percibirán como diferentes en sentidos que son importantes para ellos.



Las empresas deben ser capaces de elaborar productos diferenciados a costos competitivos para reducir la presión ascendente sobre el precio que los clientes pagan por ellos. Cuando los atributos diferenciados de un producto son producidos a costos que no son competitivos, el precio del producto puede exceder al que los clientes meta de la empresa están dispuestos a pagar. Cuando la empresa comprende a fondo qué valoran sus clientes meta, la importancia relativa que adjudican a la satisfacción de distintas necesidades o las cosas por las que están dispuestos a pagar un precio más alto, la empresa podrá utilizar con éxito la estrategia de diferenciación.<sup>74</sup>

Con una estrategia basada en la diferenciación la empresa produce bienes fuera de lo común para clientes que conceden a los atributos diferenciados más valor que al bajo costo. Por ejemplo, la confiabilidad y la durabilidad de los productos y los sistemas de sonido de alto desempeño son algunos de los atributos que diferencian a los productos Lexus de Toyota Motor Corporation. El enunciado promocional de Lexus, “Nosotros perseguimos la perfección para que usted pueda perseguir la vida”, sugiere un fuerte compromiso de la empresa con la calidad general de los productos como fuente de diferenciación. Sin embargo, Lexus ofrece sus vehículos a los clientes a un precio de venta competitivo. Como en el caso de los productos Lexus, los atributos únicos de un bien o servicio, y no su precio de compra, proporcionan a los clientes un valor por el que están dispuestos a pagar. Krispy Kreme, el minorista especializado que está pasando por tiempos difíciles, incluso una investigación en curso sobre sus finanzas, utiliza una estrategia de diferenciación para producir donas de primera calidad.<sup>75</sup> Su receta para elaborar sus productos únicos y The Doughnut Theatre (donde los clientes observan cómo se producen las donas en la tienda y esperan a que se encienda el anuncio de “Calientes”) son fuentes de la diferenciación de los productos Krispy Kreme.

Cuando una empresa actualiza de forma consistente las características diferenciadas que los clientes valoran, pero sin incrementar sustantivamente los costos, el resultado es el éxito sostenido de la estrategia de diferenciación. Como un producto diferenciado satisface las necesidades únicas de los clientes, las empresas que aplican la estrategia basada en la diferenciación pueden fijar precios extraordinarios. Sin embargo, para que los clientes estén dispuestos a pagar el precio extraordinario, la “empresa en verdad debe ser única en algún aspecto o ser percibida como única”.<sup>76</sup> La capacidad de vender un bien o servicio a un precio que excede en grado notable el costo que entraña crear los atributos que lo diferencian permite a la empresa superar a sus rivales y obtener rendimientos superiores al promedio. Por ejemplo Robert Talbott, el fabricante de camisas y corbatas, se sujeta a estrictas normas de confección y presta meticulosa atención a todos los detalles de la producción. La empresa importa exclusivas telas de las fábricas textiles de todo el mundo para confeccionar las camisas y las corbatas para caballero. Para producir sus camisas utiliza la confección con una sola aguja y hace cortes de cuello precisos. Según la empresa, los clientes que compran uno de sus productos pueden estar seguros de que recibirán las mejores telas que hay en el mercado.<sup>77</sup> Por lo tanto, el éxito de Robert Talbott radica en la capacidad de la empresa para producir y vender sus productos diferenciados a un precio mucho más alto que los costos de las telas importadas y sus procesos de confección únicos.

La empresa que aplica una estrategia basada en la diferenciación, en lugar de enfocarse en los costos, se concentra siempre en invertir y en desarrollar atributos que diferencian a un bien o servicio de formas que los clientes valoran. Por ejemplo, Robert Talbott emplea sedas finas de Europa y Asia para producir su colección de corbatas “Best of Class”. En general, la empresa que utiliza la estrategia basada en la diferenciación busca diferenciarse de sus competidores en la mayor cantidad posible de dimensiones. Cuanta menor similitud haya entre los bienes o servicios de una empresa y los de sus competidores, tanto más protegida estará esa empresa de las acciones de sus competidores. Algunos bienes que por lo común son reconocidos por diferentes son el Lexus de Toyota, la amplia serie de líneas de productos de Ralph Lauren y las máquinas excavadoras de Caterpillar. El despacho de asesores McKinsey & Co., considerado por muchos como el más caro y de mayor prestigio, es un conocido ejemplo de una firma que ofrece servicios diferenciados.

Un bien o servicio puede ser diferente en muchos sentidos. Algunos ejemplos de métodos para la diferenciación están basados en atributos poco comunes, en un buen servicio al cliente, en la veloz innovación de productos y el liderazgo tecnológico, en el prestigio y el estatus percibidos, en distintos sabores, así como en el diseño de ingeniería y el desempeño. Para reducir costos (como lo exige la aplicación exitosa de la estrategia de liderazgo en costos) es posible que haya pocas formas. Por otra parte, casi todo lo que puede hacer una empresa para crear un valor real o percibido sirve de base para la diferenciación. Un ejemplo que viene al

caso es el diseño de un producto. Dado que el diseño puede crear una experiencia positiva para los clientes,<sup>78</sup> éste ha ido adquiriendo importancia como fuente de diferenciación y, para las empresas que lo subrayan, cabe esperar que de ventaja competitiva.<sup>79</sup> Por ejemplo, General Motors (GM) está contando con que el diseño del producto ayude a la empresa a enfrentar los tipos de problemas de desempeño que se explican en el caso con el que inicia el capítulo 1 y en el recuadro “Enfoque estratégico” del capítulo 2 en el que se habla al respecto. De hecho, el diseño del producto puede ser una dimensión de la competencia que ayude a GM a abandonar la mentalidad de la década de 1970 en la que parece haber quedado atorada la empresa (la mentalidad que parece tener GM se explica en un recuadro “Enfoque estratégico” del capítulo 5). Algunos analistas piensan que las recién instituidas colaboraciones interactivas entre GM, los diseñadores y los ingenieros están contribuyendo a que se desarrollen diseños de automóviles con más estilo y un aspecto más atractivo.<sup>80</sup> Las empresas que aplican una estrategia de diferenciación deben recordar que el trabajo que se desarrolla en términos de todas las dimensiones de la competencia (incluso el diseño) deben estar orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes.<sup>81</sup>

La empresa puede analizar su cadena de valor para determinar si es posible utilizar la estrategia de diferenciación para vincular las actividades que se requieren con el fin de crear valor. En la figura 4.4 se muestran algunos ejemplos de las actividades principales y de apoyo que se utilizan por lo común para diferenciar un bien o servicio. Las empresas que carecen de las habilidades necesarias para vincular estas actividades no pueden esperar tener éxito cuando utilizan la estrategia de diferenciación. En seguida se explica la forma en que las empresas que utilizan la estrategia de diferenciación se pueden posicionar con éxito en términos de las cinco fuerzas de la competencia (véase el capítulo 2) para obtener rendimientos superiores al promedio.

### **Rivalidad entre los competidores existentes**

Los clientes suelen ser compradores leales de productos que se diferencian en formas que tienen significado para ellos. A medida que los clientes se vuelvan más leales a una marca, su sensibilidad a los aumentos de precios irá disminuyendo. La relación entre la lealtad a la marca y la sensibilidad al precio aísla a la empresa de los rivales que compiten contra ella. Por consiguiente, la línea de corbatas “Best of Class” de Robert Talbott estará aislada de la competencia, incluso con base en el precio, siempre y cuando la empresa siga satisfaciendo las necesidades de diferenciación de su grupo de clientes. Lo mismo ocurrirá con Bose, que estará aislada de la rivalidad intensa mientras los clientes sigan percibiendo que su equipo estereofónico ofrece un sonido de calidad superior, a un precio de venta competitivo.

### **Poder de negociación de los compradores (clientes)**

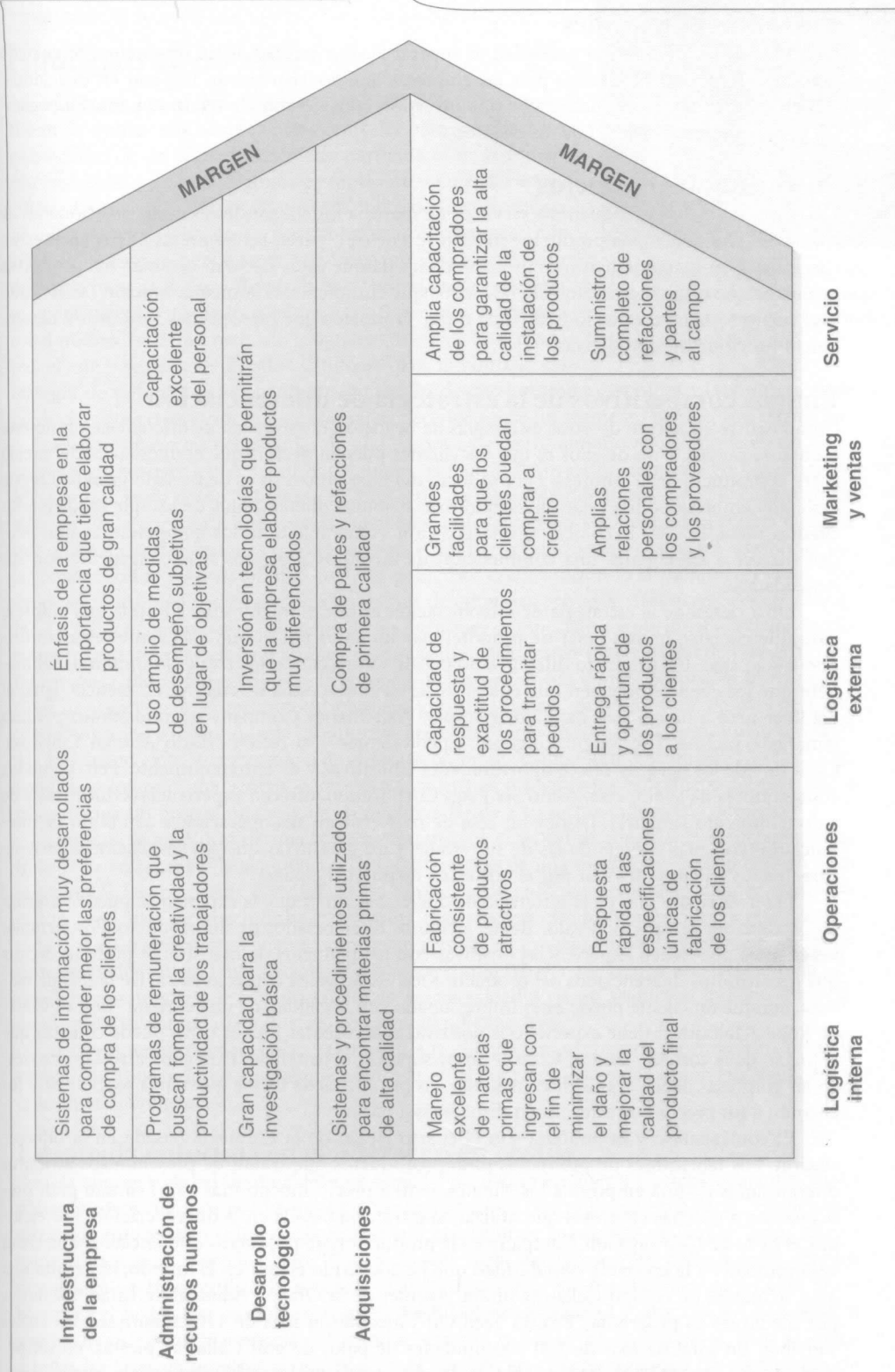
El carácter exclusivo de los bienes y servicios diferenciados disminuye la sensibilidad de los clientes a los incrementos de precio, quienes estarán dispuestos a aceptar un aumento de precio mientras un producto siga satisfaciendo aquellas de sus necesidades que perciben como únicas mejor que los que ofrecen los competidores. Por lo tanto, es probable que el jugador de golf que encuentra que sólo los palos de golf de Callaway pueden satisfacer sus necesidades siga comprándolos aunque aumente su precio. De la misma manera, hay muchas probabilidades de que un cliente que se ha sentido muy satisfecho con una cartera Louis Vuitton que compró hace 10 años la reemplace con otra fabricada por esa misma empresa, incluso aunque cueste más que la cartera original. Las personas que compran productos alimenticios por el nombre de su marca (por ejemplo, salsa catsup Heinz y pañuelos Kleenex) aceptarán los aumentos del precio de esos productos siempre y cuando sigan percibiendo que satisfacen sus necesidades de exclusividad a un precio aceptable. Los clientes leales de Abercrombie & Fitch Co., que vende “ropa informal conservadora pero atractiva, a precios altos”, le siguen comprando a pesar de que la ropa se ha vuelto cada vez más cara.<sup>82</sup> En todos estos casos, los clientes son hasta cierto punto insensibles a los aumentos de precios porque consideran que no existe un producto alternativo aceptable.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Dado que la empresa que utiliza una estrategia basada en la diferenciación fija un precio más alto a sus productos, los proveedores le deben proporcionar componentes de alta calidad, lo cual aumenta sus costos. Sin embargo, los amplios márgenes de utilidad que la empresa tiene en estos casos la aíslan en parte de la influencia de los proveedores, ya que gracias a estos márgenes puede pagar los precios más altos que éstos fijan. Por otra parte, dada la relativa insensibilidad de los compradores a los aumentos de precios, la empresa diferenciada puede optar

**FIGURA 4.4**

Ejemplos de actividades que crean valor asociadas con la estrategia de diferenciación



**Fuente:** Adaptado con autorización de The Free Press, una marca de Simon & Schuster Adult Publishing Group. de *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, de Michael E. Porter, p. 47. Derechos © 1985, 1998 de Michael E. Porter.



por trasladar a los clientes el costo adicional de los suministros, incrementando el precio de su producto único.

### Entrantes potenciales

La lealtad de los clientes y la necesidad de superar la singularidad de un producto diferenciado presentan importantes barreras para las empresas que podrían entrar. Ingresar en una industria en estas condiciones suele exigir una inversión considerable de recursos y mucha paciencia para conseguir la lealtad de los clientes.

### Sustitutos de productos

Las empresas que venden bienes y servicios de marca a los clientes leales están posicionadas de forma efectiva contra los productos sustitutos. Por otra parte, las empresas cuyos clientes no son leales a su marca tienen más probabilidades de que éstos decidan cambiar sus productos por otros que ofrecen atributos diferenciados que cumplen con la misma función (sobre todo si el sustituto tiene un precio más bajo) o por productos que ofrecen más atributos y desempeñan funciones más atractivas.

### Riesgos competitivos de la estrategia de diferenciación

Como ocurre en el caso de otras estrategias de negocios, la estrategia de diferenciación no está exenta de riesgos. Uno de ellos es que los clientes pueden decidir que el diferencial del precio entre el producto de la empresa y el producto del líder en costos es demasiado grande. En este caso, una empresa podría estar ofreciendo más atributos diferenciados de los que requieren los clientes meta, lo cual la coloca en una posición vulnerable ante los competidores que pueden ofrecer a los clientes una combinación de atributos y precios más congruente con sus necesidades.

Otro riesgo de la estrategia de diferenciación es que el medio utilizado por una empresa para diferenciarse podría dejar de proporcionar un valor por el que los clientes estarían dispuestos a pagar. Un producto diferenciado pierde valor cuando los rivales lo imitan de tal manera que los clientes perciben que el bien o servicio que éstos ofrecen es, en esencia, igual al del líder pero a precio más bajo. Por ejemplo, Walt Disney Company opera distintos parques temáticos, incluso The Magic Kingdom, Epcot Center y el recién creado Animal Kingdom. Cada uno de los parques ofrece oportunidades educativas y de entretenimiento. Pero como los competidores de la empresa, como Six Flags Corporation, ofrecen experiencias educativas y de entretenimiento similares, Disney no cesa de reinvertir en sus operaciones con el fin de diferenciarlas con más energía de las de sus rivales y así garantizar que sus instalaciones proporcionen a los clientes un valor por el que estén dispuestos a pagar.<sup>83</sup>

El tercer riesgo más de la estrategia de diferenciación es que la experiencia puede estrechar las percepciones respecto al valor de los atributos diferenciados de un producto. Por ejemplo, los clientes que tienen experiencias positivas con los pañuelos de marca libre podrían decidir que los atributos diferenciados del producto Kleenex no valen el precio extra. De la misma manera, aunque un cliente puede estar impresionado con la calidad de una corbata "Best of Class" de Robert Talbott, si tiene experiencias positivas con corbatas menos caras puede concluir que el precio de la corbata "Best of Class" es muy superior al beneficio. Para contrarrestar este riesgo las empresas deben seguir diferenciando sus productos de forma que tenga sentido para los clientes, a un precio que éstos, estén dispuestos a pagar.

El contrabando y la piratería son el cuarto riesgo de la estrategia basada en la diferenciación. Los fabricantes de productos pirata (productos que tratan de presentar los atributos diferenciados de una empresa a los clientes, pero a precio mucho más bajo) causan gran preocupación a muchas empresas que utilizan la estrategia basada en la diferenciación. Por ejemplo, el éxito de Calaway Golf Company en la producción de productos diferenciados que crean valor, sumado a la creciente popularidad que ha adquirido el golf en el mundo, ha creado una gran demanda de equipo Callaway pirata. Agentes de la Oficina Aduanal de Estados Unidos, por medio de su programa "Project Teed Off", incautaron más de 110 embarques, los cuales sumaban un total de más de 100 000 unidades de palos de golf Callaway piratas, en un periodo de tres años.<sup>84</sup> Philip Morris USA, la división estadounidense de la tabacalera Altria Group, interpone demandas judiciales contra los minoristas que venden versiones piratas de sus cigarrillos, como Marlboro. Los juicios que Philip Morris ha ganado en estas demandas incluyen la inmediata interrupción de la venta de los productos piratas, así como importantes sanciones económicas por cualquier violación que pudiera ocurrir en el futuro.<sup>85</sup> Pfizer está colocando

etiquetas de radio (pequeños chips) a sus frascos de Viagra, las cuales le permiten seguir el rastro de cada frasco para confirmar su legitimidad.<sup>86</sup>

### Estrategias de enfoque

Las empresas optan por una estrategia de enfoque cuando tratan de utilizar sus competencias centrales para satisfacer las necesidades de un segmento o nicho particulares de la industria excluyendo a otros. Algunos ejemplos de segmentos específicos del mercado que pueden ser la meta de una estrategia de enfoque son 1) un grupo particular de compradores (por ejemplo, jóvenes o personas de edad mayor), 2) un segmento diferente para cada línea de productos (por ejemplo, productos para pintores profesionales o para aficionados a “hágalo usted mismo”) o 3) un mercado geográfico diferente (por ejemplo, el este o el oeste de Estados Unidos).<sup>87</sup> Por lo tanto, la **estrategia de enfoque** es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de un segmento competitivo particular.

Para satisfacer las necesidades de una empresa de cierto tamaño que compite en un mercado geográfico particular, Greif & Company, el banco de inversión con sede en Los Ángeles, se ha posicionado como “El banco de inversión de los emprendedores”. Greif & Company es líder en ofrecer asesoría a empresas medianas, ubicadas en el occidente de Estados Unidos, que quieren realizar fusiones o adquisiciones.<sup>88</sup> En parte debido a los costos y a cuestiones relacionadas con la responsabilidad civil, los gobiernos están utilizando el *outsourcing* en el caso de los servicios médicos, dejándolos en manos de empresas privadas. American Services Group Inc. (ASG), conocido como “el hospital tras barrotes”, se especializa en brindar servicios médicos por contrato a cárceles y prisiones, como las instalaciones en Rikers Island de Nueva York.<sup>89</sup> En Estados Unidos, Goya Foods es la empresa de alimentos más grande propiedad de hispanos. Goya ha segmentado el mercado hispano en grupos únicos y ofrece un total de más de 1 000 productos a los consumidores. La empresa pretende “tener todo para la comunidad latina”.<sup>90</sup> Al utilizar con éxito una estrategia de enfoque, empresas como Greif & Company, ASG y Goya Foods han logrado una ventaja competitiva en nichos o segmentos específicos del mercado a pesar de que no poseen una ventaja competitiva frente a su sector industrial completo.<sup>91</sup>

Aunque la amplitud de una meta es claramente cuestión de medida, la esencia de la estrategia de enfoque es “la explotación de las diferencias de una meta compacta en el resto de la industria”.<sup>92</sup> Las empresas que utilizan la estrategia de enfoque pretenden atender a un segmento particular de una industria de forma más efectiva que los competidores que abarcan toda la industria. Triunfan cuando consiguen atender de manera eficaz a un segmento que tiene necesidades únicas tan especializadas que los competidores que tienen una base amplia han decidido no atenderlo o cuando satisfacen las necesidades de un segmento que los competidores que abarcan toda la industria no están atendiendo bien.<sup>93</sup>

Las empresas pueden crear valor para sus clientes en segmentos de mercado únicos y específicos utilizando una estrategia enfocada en el liderazgo en costos o una estrategia enfocada en la diferenciación.

### Estrategia enfocada en el liderazgo en costos

Ikea, la empresa global de muebles que tiene su domicilio en Suecia y establecimientos en 44 países, y cuyos ingresos por ventas en 2004 fueron de 15 500 millones de dólares,<sup>94</sup> aplica una estrategia enfocada en el liderazgo en costos.<sup>95</sup> La visión de la empresa es ofrecer “buen diseño y funcionamiento a precios bajos”.<sup>96</sup> Los clientes meta de Ikea son los compradores jóvenes que desean un buen estilo a bajo costo.<sup>97</sup> La empresa ofrece a estos clientes una serie de muebles para el hogar que combinan el buen diseño, la funcionalidad y una calidad aceptable, a precios bajos. Según la empresa: “el enfoque siempre se fija en los costos bajos. Esto se aplica a todas las fases de nuestras actividades”.<sup>98</sup> Al parecer, los clientes perciben las intenciones de la empresa y consideran que ésta es fuente de “muebles modernos y baratos”.<sup>99</sup> La empresa continúa expandiéndose a nivel global y, en fecha reciente, abrió tiendas en Rusia y China.<sup>100</sup>

Ikea hace hincapié en varias actividades para mantener bajos sus costos.<sup>101</sup> Por ejemplo, en lugar de recurrir a otros fabricantes, los ingenieros de la empresa diseñan muebles modulares,



© KATIE M. DEIDAM/PHOTOCREDIT

Los alimentos Goya han tenido éxito porque ofrecen una amplia variedad de productos a consumidores que constituyen un segmento del mercado en particular, en este caso, los miembros de la comunidad hispana.

*Una estrategia de enfoque es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de un segmento competitivo particular.*

de bajo costo, listos para ser armados por los clientes. Para eliminar la necesidad de asociados de ventas o decoradores, Ikea coloca los productos en sus tiendas de modo que los clientes puedan ver distintas combinaciones en vivo (con todo y sofás, sillas, mesas, etc.) en un solo espacio que semeja una habitación y que permite al cliente imaginar cómo lucirá un grupo de muebles en su hogar. Por lo general, las tiendas de muebles de los competidores muestran múltiples variedades de un solo artículo en salas de exhibición separadas, de modo que en una sala los clientes puedan ver sofás, en otra mesas y en otra sillas, y en otra más accesorios. El enfoque de Ikea requiere menos personal de ventas y, en consecuencia, permite mantener costos bajos. Otra práctica que contribuye a los bajos costos de Ikea es la que consiste en requerir que los clientes transporten lo que compran en lugar de ofrecer servicio de entrega.

Ikea es líder en costos, pero también ofrece algunos atributos diferenciados que son atractivos para sus clientes meta, como áreas de juegos infantiles dentro de las tiendas, sillas de ruedas para los clientes y horarios muy amplios. Las tiendas que están fuera de Suecia incluyen las "Tiendas suecas", las cuales venden especialidades del país como arenque, pan de centeno, caviar sueco y galletas de jengibre. Ikea considera que estos servicios y productos "responden a las necesidades únicas de sus clientes que son jóvenes, pero no ricos, que probablemente tienen hijos, pero no niñas, y que, como trabajan para ganarse la vida, deben hacer sus compras fuera del horario normal".<sup>102</sup> Por consiguiente, la estrategia enfocada en el liderazgo en costos que aplica Ikea permite que sus productos de bajo costo ofrezcan algunas características diferenciadas.

### Estrategia enfocada en la diferenciación

Otras empresas aplican una estrategia enfocada en la diferenciación. Como antes se expuso, las empresas pueden diferenciar sus productos de muchas maneras. Por ejemplo, Casketfurniture.com, el negocio de muebles por Internet, se dirige a aquellas personas de la generación X que están interesadas en utilizar Internet como vehículo para comprar y que quieren comprar bienes que sirvan para distintos propósitos. La empresa se considera "líder de los proveedores de muebles de primera calidad por Internet". Casketfurniture.com ofrece toda una serie de productos, incluso aparadores, mesas de café y centros de entretenimiento, que se pueden convertir con facilidad en ataúdes si el cliente quiere. La empresa también fabrica ataúdes a la medida para sus clientes.<sup>103</sup>

Anne Fontaine, fundada en 1993, es una empresa que se especializa en diseñar, producir y vender blusas blancas para mujeres; vende sus productos en más de 70 establecimientos propios, ubicados en las principales ciudades del mundo. Anne Fontaine, directora general y diseñadora en jefe, se concentra en el blanco porque es el color que "representa la luz y la pureza; es como una brisa de aire puro". De acuerdo con sus palabras, su estilo de diseño es "excéntrico, sensual y, sobre todo, femenino". Los precios de las blusas oscilan entre 165 y 550 dólares. Las mujeres que desean una blusa "singularmente femenina", hecha con materiales de primera calidad, son el cliente meta de Anne Fontaine.<sup>104</sup>

Al utilizar una estrategia de enfoque, las empresas deben ser capaces de desempeñar diversas actividades principales y de apoyo con gran competitividad para poder lograr y sostener una ventaja competitiva, así como para obtener rendimientos superiores al promedio. Las actividades requeridas para utilizar una estrategia enfocada en el liderazgo en costos son casi idénticas a las de la estrategia de liderazgo en costos para la industria en su totalidad (figura 4.3), y las actividades requeridas para utilizar una estrategia enfocada en la diferenciación son en gran medida idénticas a las de la estrategia de diferenciación para la industria en su totalidad (figura 4.4). De la misma manera, la forma en que cada una de las dos estrategias de enfoque permite que la empresa tenga éxito al lidiar con las cinco fuerzas de la competencia es semejante a la de las dos estrategias generales. La única diferencia radica en el ámbito de la competencia, que en lugar de abarcar al mercado que representa toda la industria, abarca sólo un segmento estrecho de éste. Por consiguiente, en las figuras 4.3 y 4.4, y en el texto que explica las cinco fuerzas de la competencia, también se describe la relación que existe entre cada una de las dos estrategias de enfoque y la ventaja competitiva.

### Riesgos competitivos de las estrategias de enfoque

La empresa que utiliza alguna de las dos estrategias de enfoque enfrenta los mismos riesgos generales que la que utiliza, respectivamente, la estrategia de liderazgo en costos o la estrategia de diferenciación en el ámbito de la industria completa. Sin embargo, las estrategias de enfoque entrañan tres riesgos más.



En primer lugar, un competidor se podría enfocar en un segmento competitivo definido de forma incluso más estrecha y, así, “dejar fuera de foco” a la que se ha enfocado en él. Por ejemplo, Confederate Motor Co. está produciendo una motocicleta muy diferenciada, la cual le podría resultar atractiva a algunos clientes de Harley Davidson. Obsesionada con fabricar una “motocicleta ferozmente estadounidense” (incluso más estadounidense que los productos de Harley), elabora sus motocicletas completamente a mano. De hecho, la elaboración de una sola motocicleta requiere una semana de trabajo completa. Confederate utiliza tecnología digital para diseñar sus productos, los cuales tienen un aspecto único. Los productos de la empresa, que tienen un precio de 62 000 dólares o más, sólo atraerán a los clientes que quieran comprar un producto en verdad diferenciado, como la F113 Hellcat (que está recibiendo “apasionantes reseñas en la prensa especializada en motocicletas”).<sup>105</sup>

En segundo lugar, una empresa que compite en el ámbito de la industria completa podría decidir que el segmento del mercado al que está atendiendo la empresa que utiliza la estrategia de enfoque es atractivo y que vale la pena competir para perseguirlo. Piense en la posibilidad de que otros fabricantes y vendedores de ropa para mujer decidieran que el potencial de utilidades que ofrece el segmento específico que está atendiendo Anne Fontaine es atractivo. Por ejemplo, en la primavera de 2005, Gap Inc. anunció que lanzaría Forth & Towne, un concepto nuevo de venta minorista de ropa femenina, para “ofrecer prendas y accesorios de moda dirigidos a la meta de mujeres que pasan de los 35 años”.<sup>106</sup> Si el concepto de Forth & Towne tiene éxito, Gap podría empezar a ofrecer blusas de alto nivel, muy diferenciadas, que competirían contra las de Anne Fontaine.

El tercer riesgo que implica una estrategia de enfoque es que las necesidades de los clientes que están dentro del segmento específico de la competencia se pueden ir tornando más similares a las de los clientes de la industria en su totalidad. Por lo tanto, las ventajas de una estrategia de enfoque se verían disminuidas o desaparecerían. Por ejemplo, en algún punto las necesidades de los clientes de Ikea, de muebles con cierto estilo, podrían desaparecer, pero su deseo de adquirir muebles más o menos baratos no. Si este cambio de necesidades ocurriera, los clientes de Ikea podrían comprar sus muebles en las tiendas de las grandes cadenas que venden muebles hasta cierto punto estandarizados a bajo costo. Como se explica en el caso con el que comienza el capítulo, es posible que la capacidad de los competidores de otros países (sobre todo de China) para producir lámparas baratas con cierto nivel de diferenciación haya contribuido a la disminución del mercado de Frederick Cooper Lamp.

## *Estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada*

Como antes se explicó, hoy en día muchos clientes tienen grandes expectativas cuando compran un bien o servicio. En el contexto de una estrategia, esto significa que su deseo de adquirir productos diferenciados a precios bajos ha ido aumentando. Ante estas expectativas, una serie de empresas están tratando de desempeñar sus actividades principales y de apoyo de forma que les permita perseguir, de forma simultánea, la diferenciación y los costos bajos. Las empresas que pretenden elaborar un mapa de este tipo de actividades utilizan una estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada. El objetivo que persigue esta estrategia es producir con eficiencia productos que incluyan algunos atributos que los diferencien. La producción eficiente es la fuente que permite mantener los costos bajos, al mismo tiempo que cierta diferenciación es la fuente de un valor único. Las empresas que utilizan bien la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada han aprendido a adaptarse con rapidez a las nuevas técnicas y a los veloces cambios que registran sus entornos externos. La razón que explica lo anterior es que cuando la empresa se concentra en desarrollar de forma simultánea dos fuentes de ventaja competitiva (la diferenciación y el costo), incrementa el número de actividades principales y de apoyo en las que se tornará competente. A su vez, contar con habilidades para un número mayor de actividades hace que la empresa sea más flexible.

Target Stores aplica una estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada y, con ella, se concentra en las necesidades de su grupo central de clientes (personas que compran en tiendas de descuento, están conscientes de la moda y tienen ingresos más altos). El informe anual de la empresa describe la estrategia siguiente: “Por medio del cultivo cuidadoso y el intenso enfoque en la consistencia y la coordinación que permean la empresa, Target ha podido crear una sólida marca distintiva. En el centro de nuestra marca, tal como lo establece nuestro lema ‘Espere más y pague menos’, está el compromiso de ofrecer el equilibrio correcto entre la diferenciación y el valor”.<sup>107</sup> Target depende de sus relaciones con terceros, entre ellos,

Sonia Kashuck en cosméticos, Mossimo en ropa, Eddie Bauer en equipo para acampar y Michael Graves en productos para el hogar, el jardín y electrónicos, para ofrecer productos diferenciados a precios de descuento. La empresa, interesada en presentar una imagen consistente de alto nivel, estudia con cuidado las tendencias con el fin de encontrar los nuevos artículos de marcas de renombre que considera que satisfarán las necesidades de sus clientes.<sup>108</sup>

Hay evidencia de que existe una relación entre el uso correcto de la estrategia integrada y los rendimientos superiores al promedio.<sup>109</sup> Por lo tanto, las empresas que pueden producir productos más o menos diferenciados a precios relativamente bajos pueden esperar un buen desempeño.<sup>110</sup> Un investigador encontró, en efecto, que las empresas que compiten con éxito en industrias que ofrecen escasas utilidades potenciales integraban los atributos de la estrategia de liderazgo en costos con los de la estrategia de diferenciación.<sup>111</sup> Otros investigadores descubrieron que “Las empresas que combinaban muchas formas de ventaja competitiva registraban mejor desempeño que aquellas que se identificaban con una sola forma de ésta”.<sup>112</sup> Los resultados de otro estudio mostraron que las empresas coreanas del sector electrónico que registraban mejor desempeño combinaban ciertos aspectos de la estrategia de liderazgo en costos y otros de la de estrategia de diferenciación que creaban valor.<sup>113</sup> Estos resultados sugieren la utilidad que tiene la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada en contextos fuera de Estados Unidos.

A diferencia de Target, que utiliza una estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada que abarca todo su sector, Aaon, el fabricante de sistemas de aire acondicionado y calefacción, se concentra en un ámbito particular de competencia. Así, ha implementado una estrategia enfocada integral; fabrica sistemas de aire acondicionado, semipersonalizados, para colocar en tejados, para grandes minoristas como Wal-Mart, Target y Home Depot. Aaon ha posicionado sus sistemas para tejados entre los equipos a precio bajo y los sistemas hechos a la medida para el segmento alto. Las innovadoras capacidades de producción de la empresa le permiten fabricar una línea de productos compuesta por unidades que tienen opciones especiales para la recuperación de calor que no ofrecen los sistemas del segmento bajo. La combinación de las características de un producto hecho a la medida con los métodos de producción de una línea de montaje da por resultado un importante ahorro en costos. Los precios de Aaon son alrededor de cinco por ciento más altos que los de los productos del segmento bajo, pero sólo cuestan una tercera del precio de los sistemas comparables hechos a la medida.<sup>114</sup> Por lo tanto, los clientes meta de la empresa, que están estrechamente definidos, obtienen algunas características diferenciadas (por ejemplo, las opciones especiales para la recuperación de calor) a bajo costo, aun cuando no sea el costo más bajo.

Las empresas deben ser flexibles para realizar las actividades principales y las de apoyo de forma que les permita producir productos diferenciados a precios más o menos bajos. Los sistemas de manufactura flexible, las redes de información y los sistemas de administración de la calidad total representan tres fuentes de flexibilidad que son útiles en particular para las empresas que quieren equilibrar los objetivos de la reducción continua de costos y las mejoras continuas a las fuentes de diferenciación que requiere la estrategia integral.

## Sistemas de manufactura flexible

Un sistema de manufactura flexible (SMF) incrementa la “flexibilidad de los recursos humanos, materiales e informáticos”<sup>115</sup> que la empresa integra con el propósito de crear productos hasta cierto punto diferenciados a costos más o menos bajos. Un SMF es un adelanto tecnológico muy importante, el cual consiste en utilizar un proceso controlado por una computadora para producir diversos productos en cantidades moderadas y flexibles, con una intervención manual mínima.<sup>116</sup>

La meta de un SMF es eliminar el intercambio entre “costo bajo-variedad de productos” inherente a las tecnologías de producción tradicionales. Las empresas utilizan un SMF para cambiar con rapidez y facilidad de la fabricación de un producto a la de otro.<sup>117</sup> Cuando una empresa utiliza bien el SMF puede responder con más eficacia a los cambios en las necesidades de sus clientes, al mismo tiempo que conserva las ventajas de los costos bajos y la consistencia de la calidad del producto.<sup>118</sup> Dado que un SMF también permite a la empresa disminuir el tamaño de los lotes que se requieren para que la fabricación de un producto sea eficiente, también incrementa su capacidad para atender las necesidades únicas de un ámbito de competencia estrecho.

La utilización efectiva de un SMF está ligada a la capacidad de la empresa para comprender las limitantes que pudieran crear estos sistemas (por ejemplo, en términos de la programación

del manejo de materiales y el flujo de los recursos de apoyo) y para diseñar una mezcla efectiva de máquinas, sistemas de cómputo y personas.<sup>119</sup> En toda clase de empresas la combinación efectiva de los activos tangibles (por ejemplo, las máquinas) y los intangibles (por ejemplo, las habilidades de las personas) facilitan la implementación de complejas estrategias de competencia, sobre todo la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada.<sup>120</sup>

## Redes de información

Las redes de información enlazan a las empresas con sus proveedores, distribuidores y clientes, con lo cual les proporcionan otra fuente de flexibilidad. Cuando las empresas utilizan estas redes de manera efectiva pueden obtener, entre otros resultados,<sup>121</sup> que se les faciliten las actividades que deben realizar para satisfacer las expectativas de los clientes en cuanto a calidad del producto y velocidad de entrega.<sup>122</sup>

En principio, se analizó la importancia de que la empresa administre las relaciones con sus clientes para poder conocer sus necesidades. La administración de las relaciones con el cliente (CRM por sus siglas en inglés) es una forma de proceso de redes de información que las empresas utilizan para ese fin.<sup>123</sup> Un sistema de CRM efectivo ofrece un panorama de 360 grados de la relación de la empresa con sus clientes, la cual abarca todos los puntos de contacto, los procesos de negocio y los medios de comunicación y canales de venta.<sup>124</sup> Así, la empresa puede utilizar esta información para determinar los intercambios que sus clientes están dispuestos a hacer entre los atributos diferenciados y el costo bajo, lo cual es vital para las empresas que aplican la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada.

Además de determinar las necesidades de los clientes respecto a los productos, en términos de costo y atributos diferenciados, las redes de información efectivas mejoran el flujo del trabajo y la comunicación entre los empleados que producen el bien o el servicio de una empresa.<sup>125</sup> El mejor flujo del trabajo y las comunicaciones efectivas permiten que los trabajadores detecten los problemas con rapidez y que encuentren formas flexibles de enfrentarlos.<sup>126</sup>

## Sistemas de administración de la calidad total

La **administración de la calidad total** (TQM por sus siglas en inglés) es “una innovación gerencial que subraya el compromiso total de la organización con el cliente y las mejoras continuas de todos los procesos utilizando planteamientos de solución de problemas que parten de datos basados en el *empowerment* de grupos y equipos de empleados”.<sup>127</sup> Las empresas crean y utilizan los sistemas de TQM para 1) incrementar la satisfacción del cliente, 2) reducir costos y 3) disminuir la cantidad de tiempo que requieren para introducir productos innovadores a los mercados.<sup>128</sup> Ford Motor Company ha recurrido a la TQM para “eliminar” algunas fallas de calidad,<sup>129</sup> mientras que General Motors está “luchando por estrechar esa brecha de calidad que, según dicen sus directivos, es la razón principal por la que explica los consumidores se han alejado de GM”.<sup>130</sup> Es muy positivo que estas empresas se hayan enfocado en la TQM para mejorar la calidad de sus productos y servicios<sup>131</sup> porque, si bien los fabricantes estadounidenses de automóviles han logrado cierto avance, “los Tres Grandes siguen a la zaga de algunos competidores extranjeros, sobre todo los japoneses, en casi todas las medidas de la calidad”.<sup>132</sup>

Las empresas que pueden reducir costos al mismo tiempo que mejoran su capacidad para desarrollar productos innovadores aumentan su flexibilidad, un resultado muy útil sobre todo para aquellas que aplican una estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada. La empresa que exceda las expectativas que los clientes tienen respecto a la calidad gozará de una característica que la diferencia y si elimina las ineficiencias de los procesos para poder reducir costos podrá ofrecer esa calidad a los clientes a un precio relativamente bajo. Por consiguiente, un sistema de TQM efectivo ayuda a la empresa a desarrollar la flexibilidad que necesita para detectar oportunidades que le permitirán incrementar la diferenciación al mismo tiempo que disminuye los costos.

## Riesgos competitivos de la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada

El potencial para obtener rendimientos superiores al promedio utilizando bien la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada es muy atractivo. No obstante, la estrategia es muy arriesgada porque es difícil que las empresas desempeñen las actividades principales y las de apoyo de formas que les permitan elaborar productos más o menos baratos, con niveles de

*La administración de la calidad total es una innovación gerencial que subraya el compromiso total de la organización con el cliente y la mejora continua de todos los procesos utilizando planteamientos de solución de problemas que parten de datos basados en el empowerment de grupos y equipos de empleados.*



diferenciación que creen valor para el cliente meta. Más aún, las empresas que quieran utilizar esta estrategia de forma correcta a lo largo del tiempo deben reducir los costos que contraen para elaborar los productos (como requiere la estrategia del liderazgo en costos), al mismo tiempo que incrementan la diferenciación de los productos (como requiere la estrategia de diferenciación).

Las empresas que no desempeñan las actividades principales y de apoyo de forma óptima “quedan atoradas a medio camino”.<sup>133</sup> Esto significa que la estructura de costos de la empresa no es tan baja como para permitirle determinar precios atractivos y que sus productos no están tan diferenciados como para crear valor para los clientes meta. Cuando esto ocurre, la empresa no obtendrá rendimientos superiores al promedio y sólo ganará rendimientos promedio cuando la estructura de la industria en la que esté compitiendo le sea muy favorable.<sup>134</sup> Por lo tanto, las empresas que aplican la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada, deben ser capaces de desempeñar las actividades principales y las de apoyo de formas que les permitan elaborar productos que ofrezcan al cliente meta algunos atributos diferenciados a precios/costos más o menos bajos. Como antes se expuso, Southwest Airlines lo pudo hacer y no se quedó atorada a medio camino.

Las empresas también se pueden quedar atoradas a medio camino cuando *no pueden* implementar la estrategia de liderazgo en costos *ni* la de diferenciación. Es decir, las empresas que compiten en la industria completa también se pueden quedar atoradas a medio camino. Hay quienes especulan que esto podría ser lo que le ocurrió a Hewlett-Packard cuando estuvo bajo el liderazgo de Carly Fiorina, la directora general. Hewlett-Packard (HP) competía contra Dell, que tiene una sólida posición de costos bajos, y contra IBM, que tiene una fuerte estrategia de diferenciación basada en el servicio. Un analista sugirió que HP estaba “compitiendo en precios una semana y en servicios la otra, al mismo tiempo que trataba de vender por medio de canales de costos altos, lo cual creaba con frecuencia situaciones contrapuestas”.<sup>135</sup> Como se explica en el recuadro “Enfoque estratégico” que se incluye a continuación, Maytag Corporation es otra empresa que se quedó atorada a medio camino. Cuando lo lea verá que el hecho de quedarse a medio camino redujo su capacidad para obtener rendimientos superiores al promedio y provocó que fuera blanco de una adquisición hostil. En un recuadro “Enfoque estratégico” que se incluye en el capítulo 6 se abunda en el tema de la suerte que corrió Maytag.

## RESUMEN

- Una estrategia de negocios es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos. En el capítulo se analizan cinco estrategias de negocios (la de liderazgo en costos, la de diferenciación, la enfocada en el liderazgo en costos, la enfocada en la diferenciación y la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada).
- Los clientes son el fundamento de las estrategias de negocios que tienen éxito. Cuando la empresa considera a los clientes analiza al mismo tiempo tres cuestiones: el *quién*, el *qué* y el *cómo*. Estos tres puntos se refieren, respectivamente, a los grupos de clientes que serán atendidos, las necesidades de esos clientes que la empresa pretende satisfacer y las competencias centrales que la empresa utilizará para satisfacerlas. La creciente segmentación de los mercados en la economía global completa crea oportunidades para que las empresas identifiquen cada vez más necesidades únicas de los clientes que pueden cubrir utilizando una de las estrategias de negocios.
- Las empresas que buscan una ventaja competitiva por medio de la estrategia del liderazgo en costos elaboran productos estándar sin extras para el cliente típico de una industria. No obstante, deben ofrecer estos productos de bajo costo con niveles de diferenciación competitivos. Las empresas obtienen rendimientos superiores al promedio cuando, de forma continua, impulsan sus costos por debajo de los de sus competidores, al mismo tiempo que proporcionan a sus clientes productos con precios bajos y niveles aceptables de los atributos que los diferencian.
- Algunos de los riesgos competitivos asociados con la estrategia de liderazgo en costos son 1) pérdida de ventaja competitiva ante tecnologías más nuevas, 2) incapacidad para detectar cambios en las necesidades de los clientes y 3) la capacidad de los competidores para imitar la ventaja competitiva de la líder en costos con sus propias acciones estratégicas únicas.
- Con una estrategia de diferenciación, las empresas ofrecen a los clientes productos que tienen atributos diferentes y valiosos. La empresa debe vender los productos diferenciados a un precio

## Maytag Corporation. ¿Líder en costos? ¿Diferenciadora?

“Los electrodomésticos Maytag han sido sinónimo de buen funcionamiento y calidad durante buena parte de un siglo.” Esta afirmación, que aparece en el sitio web de Maytag Corporation, sugiere que Maytag considera que el buen funcionamiento o confiabilidad y la calidad del producto son ventajas competitivas de la empresa. Como ventajas competitivas, la confiabilidad y la calidad del producto se asocian con el uso de una estrategia de diferenciación, en lugar de una de liderazgo en costos, en el caso de las empresas que se dirigen a un ámbito amplio para competir.

Cabe afirmar que hoy en día es muy difícil desarrollar ventajas competitivas en el mercado global de electrodomésticos tan solo con base en la confiabilidad y en la calidad. Los competidores de bajo costo han aprendido a fabricar productos que proporcionan a los clientes muchos años de servicio sólido y confiable (razón por la cual los técnicos de reparación de los competidores también son “personas solitarias”). Los competidores globales de Corea, LG Electronics y Samsung, y de China, Qingdao Haier Ltd (por lo común llamada Grupo Haier), producen electrodomésticos con grados de confiabilidad cercanos, por no decir que iguales a los de Maytag. La confiabilidad ha dejado de ser fuente de ventaja competitiva y se ha convertido en el precio que se paga por entrar al mercado. Según expresó un analista al referirse a las actividades de Maytag para superar a sus competidores: “Los productos y los servicios confiables son la apuesta sobre la mesa. Uno los tiene o no puede jugar”. Lo mismo se puede decir acerca de la calidad de los productos. En el caso de infinidad de productos, entre ellos los electrodomésticos, la calidad resulta cada vez más necesaria, pero no es condición suficiente para atraer las compras de los clientes. Esto significa que si no hay calidad, los clientes no considerarán comprar un bien o servicio. Sin embargo, dado que casi todas las empresas están fabricando productos que tienen niveles de calidad aceptablemente altos, es difícil que una empresa supere a sus competidores con base en la calidad de su producto.

Si Maytag no es capaz de diferenciar los productos que ofrece en términos de confiabilidad y calidad como base para utilizar con éxito una estrategia de diferenciación, ¿podría tener la capacidad para obtener rendimientos superiores al promedio por medio de una estrategia de liderazgo en costos? En este caso, la evidencia tampoco es alentadora. Maytag tiene costos laborales más altos. Más aún, está perdiendo la batalla por establecer una posición sólida en canales de distribución de bajo costo. En fecha reciente, Maytag salió de Best Buy y está perdiendo espacio ante LG Electronics y Samsung en Home Depot. Dependiendo de canales de distribución de costo más alto, como tiendas departamentales y minoristas independientes que manejan la línea completa, dificulta que Maytag pueda mantener costos bajos. Por consiguiente, en combinación, Maytag tiene un cúmulo de problemas de operación: “Altos costos laborales, falta de innovación y rivales de Asia”. Dicho en términos muy directos: sus costos son demasiado altos como para que la empresa pueda competir como líder en costos bajos y carece de las innovaciones necesarias para producir, de forma consistente, atributos diferenciados que creen un valor único para los clientes dentro de la industria.

Sin embargo, Maytag Corporation tiene marcas valiosas como Jenn-Air, Amana y Hoover, además de la marca principal Maytag. Algunos competidores consideran que estas marcas tienen un valor oculto y han presentado ofertas para comprar la empresa. En agosto de 2005 Whirlpool Corp. ofreció la cantidad más alta para comprarla. Si se llega a realizar la operación, los analistas esperarían que Whirlpool sea capaz de “introducir eficiencias significativas que contribuyan a reparar la estructura de costos excesivos de Maytag y ampliar su serie de innovaciones”. Maytag, como parte de otra empresa como Whirlpool, podría tener capacidad para implementar con éxito la estrategia de diferenciación y, con ello, evitar quedarse atorada a medio camino.

**Fuente:** “About Maytag”, página home de Maytag Corporation, [www.maytag.com](http://www.maytag.com), 30 de julio de 2005; D. K. Berman y M. J. McCarthy, “Whirlpool enters fight for Maytag with informal bid”, *Wall Street Journal Online*, [www.wsj.com](http://www.wsj.com), 18 de julio de 2005; D. K. Berman, H. Sender y M. J. McCarthy, “Chinas Haier is said to drop offer for Maytag”, *Wall Street Journal Online*, [www.wsj.com](http://www.wsj.com), 20 de julio de 2005; L. Grant y T. Howard, “Maytag buyer would face repairs”, *USA Today*, 19 de julio de 2005, p. B3; M. J. McCarthy y J. T. Hallinan, “Whirlpool to start due-diligence study on Maytag Bid”, *Wall Street Journal Online*, [www.wsj.com](http://www.wsj.com), 27 de julio de 2005.

## Enfoque estratégico

que los clientes consideren competitivo dados los atributos del producto en comparación con la combinación de costos y atributos que pueden obtener con los que ofrecen los competidores. Dada su singularidad, los bienes o servicios diferenciados son vendidos a un precio más alto. Los productos se pueden diferenciar con base en una dimensión que valore un grupo de clientes. Las empresas que utilizan esta estrategia tratan de diferenciar sus productos o servicios de los de sus competidores en la mayor cantidad de dimensiones posibles. Cuanta menos similitud haya entre los productos de una empresa y los de sus competidores, tanto más protegida estará contra la competencia de sus rivales.

- Algunos de los riesgos asociados con la estrategia de diferenciación son: 1) que un grupo de clientes decida que las diferencias entre los productos diferenciados y los bienes o servicios del líder en costos ya no valen un precio más alto, 2) que un producto diferenciado no pueda crear el tipo de valor que hace que el cliente esté dispuesto a pagar el precio más alto, 3) que los competidores puedan proporcionar a los clientes productos que tienen atributos similares a los asociados con el producto diferenciado, pero a un costo inferior y 4) que se presente la piratería, en cuyo caso, las empresas producen una "réplica" barata de un bien o servicio diferenciado.
- Cuando las empresas aplican la estrategia del liderazgo en costos y la de diferenciación atienden las necesidades de un segmento estrecho dentro del ámbito de la competencia (por ejemplo, un grupo de consumidores, un segmento o una zona geográfica). Esta estrategia tendrá éxito si las empresas cuentan con las com-

petencias centrales requeridas para proporcionar valor al segmento estrecho en el ámbito de la competencia que exceda al valor que ofrecen empresas que atienden a los clientes de toda la industria.

- Algunos de los riesgos que entraña la competencia con las estrategias de enfoque son: 1) que un competidor pueda utilizar sus competencias centrales para "dejar fuera" a la empresa que se enfoca en atender a un segmento incluso más estrechamente definido dentro del ámbito de la competencia, 2) que las empresas que compiten en la industria decidan enfocarse en las necesidades especializadas de un grupo de clientes y 3) que disminuyan las diferencias entre las necesidades de los clientes que están en un segmento específico en el ámbito de la competencia y el mercado de la industria completa.
- Las empresas que utilizan la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada luchan por ofrecer a los clientes productos que tienen un costo hasta cierto punto bajo y algunos atributos diferenciados valiosos. La empresa debe tener flexibilidad para saber cómo utilizar sus actividades principales y de apoyo de modo que le permita producir productos algo diferenciados a costos hasta cierto punto más bajos. El riesgo principal de esta estrategia es que la empresa podría elaborar productos que no ofrecen un valor suficiente, en términos de costo bajo o de diferenciación. Cuando es así, la empresa se queda "atorada a medio camino". Las empresas atoradas a medio camino compiten en desventaja y no pueden obtener rendimientos superiores al promedio.

## PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Qué es la estrategia de negocios?
2. ¿Qué relación existe entre los clientes de una empresa y su estrategia de negocios en términos del *quién*, el *qué* y el *cómo*? ¿Por qué es importante esta relación?
3. ¿Qué diferencias existen entre las estrategias de negocios que persiguen el liderazgo en costos, la diferenciación, el liderazgo enfocado en los costos, el enfoque en la diferenciación y la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada?
4. ¿Cómo puede una empresa utilizar cada una de las estrategias de negocios para posicionarse, en relación con las cinco fuerzas de la competencia de forma que le ayude a obtener rendimientos superiores al promedio?
5. ¿Qué riesgos específicos entraña la utilización de cada una de las estrategias de negocios?

## EJERCICIOS

### La diferenciación en un mundo de costos bajos

Una de las realidades de la competencia en el mercado del siglo *xxi* es que muy pocas empresas pueden triunfar haciendo hincapié tan solo en los costos o la diferenciación. Cuando se considera el instrumento de la cadena de valor que desarrolló Michael Porter es importante recordar que las capacidades para cada actividad

tienen por meta ampliar el margen de utilidad, ya sea porque afectan de forma positiva el costo que implica producir un bien o servicio, o por su capacidad para diferenciar, en formas que valoran los clientes, un bien o servicio de los que ofrecen los competidores, o las dos cosas. Por lo tanto, es importante que las empresas que persiguen la diferenciación determinen si pueden reducir los costos sin afectar su capacidad para diferenciar su bien o servicio de formas que tengan sentido y que le permitan vender sus productos a



un precio más alto. Por otra parte, las empresas que se concentran en los costos bajos deben buscar oportunidades para aumentar la diferenciación cuando puedan, sin incrementar el costo promedio por unidad. En este ejercicio usted estudiará la segunda situación.

Para realizar este ejercicio debe visitar las empresas involucradas. Es probable que esté familiarizado con las empresas de la lista que se presenta a continuación y que tenga ideas bien desarrolladas respecto a lo que hace cada una de ellas para encontrar algunas oportunidades de diferenciación en un entorno de competencia con costos bajos. El primer paso de este ejercicio consiste en elegir uno de los sectores industriales de la siguiente lista y realizar la investigación correspondiente.

## Merchandising de descuento

Visite un Wal-Mart, de preferencia un Supercentro, y una tienda de "todo a un mismo precio", como Family Dollar, Dollar General o Dollar Store. Evalúe cómo cada uno de estos vendedores de descuento persigue la diferenciación como parte del medio para implementar su estrategia de negocios de liderazgo en costos. ¿Lo que usted observa en los intentos de estas tiendas para ofrecer algunos atributos diferenciados es cómo se acopla con los supuestos que tenía antes de entrar en cada una de las tiendas? En tal caso, ¿cuáles son los cambios? Una vez que haya determinado, cómo considera que estas empresas diferencian las ofertas de productos y sus presentaciones en las tiendas, evalúe y explique cómo y por qué estos elementos tienen sentido.

## Establecimientos de hamburguesas

Visite un establecimiento de Wendy's, Burger King y Hardee's. Evalúe cómo cada uno de estos restaurantes de comida rápida persigue los elementos de la diferenciación como una parte fundamental para implementar con éxito su estrategia de negocios de liderazgo en costos. Cuando entre, compruebe sus supuestos respecto a los planteamientos de cada restaurante para la diferenciación. ¿Usted cómo ha cambiado o aumentado los suyos? Una vez que haya determinado cómo considera que estas empresas diferencian las ofertas de productos y sus presentaciones en las tiendas, evalúe y explique cómo y por qué estos elementos tienen potencial para ayudar a las empresas a crear valor para sus clientes.

## Blockbuster y Carl Icahn

Los desacuerdos en torno a la estrategia de negocios que los gerentes de una empresa han decidido implementar es una de las razones que se mencionan con frecuencia para explicar por qué los

accionistas deciden iniciar una batalla de representantes. Uno de los beneficios de los observadores y los estudiantes de negocios es que estas batallas públicas ofrecen un debate claro respecto a los beneficios superiores de una estrategia en comparación con otra. En muchas ocasiones las diferencias de opinión giran en torno a los efectos que las cinco fuerzas tienen en la capacidad de una empresa para obtener rendimientos superiores al promedio. En este ejercicio estudiará un conjunto de actividades recientes fundamentadas en las referidas realidades. La batalla que considerará implica a dos estrellas: 1) una empresa que fue un gran éxito emprendedor hace apenas 20 años, Blockbuster Video y 2) Carl Icahn, un corsario corporativo.

La batalla en Blockbuster salió a la superficie en parte debido a la naturaleza cambiante de las cinco fuerzas de la competencia en la industria de renta de videos. Al parecer, estas fuerzas cambiaron de forma que crearon oportunidades para que las dos empresas que se mencionan a continuación recurrieran a desarrollos emprendedores para competir contra Blockbuster. Es decir, la ventaja competitiva que Blockbuster había creado para posicionarse de forma efectiva, en relación con las cinco fuerzas de la competencia del sector se empezó a deteriorar.

### Parte uno

Utilice Internet o recursos de una biblioteca para investigar la batalla de representantes que Carl Icahn lidió, en 2005, contra John Antioco, director general de Blockbuster, respecto al futuro de la empresa. Cuando realice esta investigación también estudie otras dos empresas: Netflix (NFLX) y Comcast (CMCSA). Para poder evaluar la visión de Icahn y de Antioco primero tendrá que comprender la naturaleza cambiante de la industria del entretenimiento (como indica el análisis de las cinco fuerzas) que enfrentan Blockbuster, Netflix y Comcast.

### Parte dos

Con base en la información que haya obtenido en la parte uno, evalúe, de forma sistemática, los efectos que los cambios de las cinco fuerzas de la competencia han tenido en las estrategias de negocios de cada una de las tres empresas. Dados los cambios en las cinco fuerzas y a la luz de la naciente competencia que Netflix y Comcast están creando para Blockbuster, ¿quién considera que comprendió mejor los efectos de los cambios en las cinco fuerzas de la competencia cuando llegaron hasta la capacidad de Blockbuster para defenderse contra la naturaleza de las cinco fuerzas que estaban comenzando a surgir, Antioco, el director general, o Icahn, el corsario corporativo?

## NOTAS

1. G. Gavetti y J. W. Rivkin, "How strategists really think", *Harvard Business Review*, 83(4), 2005, pp. 54-63.
2. G. Gavetti, D. A. Levinthal y J. W. Rivkin, "Strategy making in novel and complex worlds: The power of analogy", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 691-712.
3. J. Tan y D. Tan, "Environment-strategy co-evolution and co-alignment: A staged model of Chinese SOEs under transition", *Strategic Management Journal*, 26, 2005, pp. 141-157.

4. G. George, J. Wiklund y S. A. Zahra, "Ownership and the internationalization of small firms", *Journal of Management*, 31, 2005, pp. 210-233.
5. E. Kim, D. Nam y J. L. Stimpert, "The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: Assumptions, conjectures, and suggestions", *Journal of Management*, 30, 2004, pp. 569-589; R. D. Ireland, M. A. Hitt, S. M. Camp y D. L. Sexton, "Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth", *Academy of Management Executive*, 15(1), 2001, pp. 49-63.

equipo y cumplir con los estándares de trabajo globales o, incluso, para superarlos. Los trabajadores que aprenden a utilizar el nuevo conocimiento de forma productiva son fundamentales para el éxito de la organización. En sentido colectivo, los estudios y las habilidades de los trabajadores de una empresa son armas competitivas que influyen en la implementación de la estrategia y el desempeño de la empresa.<sup>108</sup> Como sugiere la afirmación siguiente, a final de cuentas los líderes estratégicos son los responsables de satisfacer las necesidades de los grupos de interés de la organización día con día: “La labor del liderazgo estratégico es utilizar todo el potencial humano, crear organizaciones en las cuales las personas puedan crecer y aprender, al mismo tiempo que logran un objetivo común, y nutrir el espíritu humano”.<sup>109</sup>

## Líderes estratégicos

*Los líderes estratégicos son personas que ocupan distintos puestos en la empresa y que utilizan el proceso de administración estratégica para que la empresa pueda realizar su visión y misión.*

Los líderes estratégicos son personas que ocupan distintos puestos en la empresa y que utilizan el proceso de administración estratégica para que la organización pueda realizar su visión y misión. Sea cual fuere su puesto dentro de la empresa, los líderes estratégicos exitosos son decisivos, porque se ocupan de nutrir a todos los que les rodean<sup>110</sup> y están comprometidos a ayudar a la organización a crear valor para sus clientes, y rendimientos para sus accionistas y otros grupos de interés.<sup>111</sup>

Cuando se identifica a los líderes estratégicos se suele pensar en los directores generales y en otros directivos estratégicos de alto nivel. Por supuesto que esas personas son líderes estratégicos. Asimismo, a final de cuentas, los directores generales son los responsables de asegurar que su empresa utilice de forma efectiva el proceso de administración estratégica. De hecho, hoy en día la presión para que los directores generales hagan esto es más fuerte que nunca antes.<sup>112</sup> Sin embargo, en las organizaciones de hoy existen muchas otras personas que ayudan a elegir la estrategia de la empresa y que determinan las medidas que se deben tomar para implementarla con éxito.<sup>113</sup> Esto se explica, sobre todo, porque las realidades de la competencia en el siglo XXI que se analizaron antes en este capítulo (es decir, la economía global, la globalización, el veloz cambio de la tecnología y la creciente importancia del conocimiento y de las personas como fuentes de ventaja competitiva) están creando la necesidad de que las personas que se encuentran “más cerca de la acción” sean las que tomen las decisiones y las que determinen las acciones que se emprenderán.<sup>114</sup> De hecho, los directores generales y los directivos de alto nivel más efectivos saben delegar responsabilidades estratégicas en aquellas personas de toda la empresa que influyen en el uso de los recursos de la organización.<sup>115</sup>

La cultura organizacional también afecta a los líderes estratégicos y a la labor de éstos. A su vez, las decisiones y las acciones de los líderes estratégicos dan forma a la cultura de la empresa.

La cultura organizacional se entiende como el conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que se comparten en toda la empresa y que influyen en su forma de realizar los negocios. Se trata de la energía social que impulsa o no a la organización. Por ejemplo, Southwest Airlines es una empresa muy exitosa, famosa por su cultura única y valiosa, la cual hace que los empleados trabajen muy duro, pero también que se diviertan mientras trabajan. Más aún, su cultura entraña respetar al prójimo, a los empleados y a los clientes por igual. La empresa también confiere enorme valor al servicio, como sugiere su compromiso por brindar un servicio en verdad excelente a cada cliente. Wal-Mart sostiene que su éxito sostenido se debe, en gran parte, a su cultura.<sup>116</sup>

Las culturas de algunas empresas son fuente de desventajas. Al referirse a la cultura de Boeing Co., un grupo de analistas sugirió que la “cultura corporativa

*Cultura organizacional se entiende como el conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que se comparten en toda la empresa y que influyen en su forma de realizar los negocios.*



Southwest Airlines ha creado una cultura corporativa única.