

DIRECCION Y SISTEMAS DE INFORMACION

DIRECCION ESTRATEGICA

TEMA 1: INTRODUCCION

• **CONCEPTO DE DIRECCION ESTRATEGICA**

DIRECCION: Labor encomendada a ciertas personas encargadas de guiar y que se compone de cuatro tareas: planificar, organizar, dirigir y controlar.

. **Planificar:** Analizar la situación, determinar objetivos y fijar las acciones que se va a llevar a cabo.

. **Organizar:** Quienes vana hacer que cosas y cómo se deben coordinar entre si.

. **Dirigir:** Fomentar o promover que las personas que realizan el trabajo lo hagan bien. Directamente relacionado con los recursos humanos.

. **Controlar:** Vigilar en que medida se están cumpliendo los objetivos conforme a lo que teníamos previsto.

Una *administración alta*, es a más largo plazo y más generalista.

Una *administración baja*, es más concreta o específica, y más a corto plazo

La dirección llevada a cabo por los responsables últimos de la organización (administración alta) es la más estratégica. Y las decisiones tomadas por estos individuos son las que más van a comprometer a la organización. Son decisiones que van a transformar la organización y supone cambiar mucho la fisonomía de una organización. Son comprometedoras porque son difícilmente reversibles.

La dirección estratégica por analogía con la general podemos dividirla en estas tareas:

- Análisis estratégico.
- Formulación estratégica.
- Implantación estratégica.

1. Las decisiones tomadas por la dirección estratégica son las más decisivas y comprometedoras por eso es muy importante el análisis previo. Hay una gran incertidumbre sobre las variables. Hay muchas variables, muchas interrelaciones y mucha incertidumbre.

Ejemplo: tipo de interés, tecnologías de las empresas con las que compito,...

2. Las decisiones estratégicas son imposibles de optimizar debido a su gran complejidad. El objetivo de este análisis es que luego la formulación que planteamos posteriormente sea coherente. Coherencia con el entorno y el interior de la propia empresa. El entorno está formado por todas aquellas variables que no controlan la empresa pero que la afecta.

Tengo que estudiar el entorno y diseñar formulaciones estratégicas. En el entorno hay oportunidades y amenazas. Variables cuya evolución perjudica o favorece la empresa. Se trata de que nuestra formulación sea coherente con éstas. Es decir, que aproveche las oportunidades y esquive en su medida las amenazas.

La coherencia con la propia empresa se basa en tener en cuenta las propias habilidades de la empresa. La empresa tiene puntos fuertes, característicos por los que destacamos, y puntos débiles, valores en los que estamos por debajo de la media. Aprovechar los puntos fuertes y si hay algún punto débil eliminarlo, mejorarlo,...

3. Se incluye las tres últimas fases de la dirección general.

El análisis estratégico debe hacerse teniendo en cuenta las situaciones en las que se encontrará la empresa de aquí a unos años, viendo lo que puede ocurrir en un futuro, y por tanto hay que tener en cuenta también incertidumbre que pudiera aparecer, pero es más importante en las organizaciones el entorno futuro y el entorno presente.

La formulación estratégica consiste en plantear en un primer momento posibles alternativas, para después elegir aquella que luego es más adecuada: Planes estratégicos o estrategias. Surge un problema, se tratará de elegir una estrategia y luego implantarla, pero una empresa que se mueve en diferentes campos o diferentes actividades es posible que la empresa necesite una estrategia para cada campo en el que se mueve. Habría que hablar por tanto de posibles negocios (combinación de producto y mercado concreto, en el que aparece un entorno competitivo).

Las empresas que operan en diferentes negocios acaban organizando la empresa en partes denominadas Unidades Estratégicas de Negocio, (UEN), es una unidad operativa de una empresa que vende un grupo definido de productos, a un grupo identificado de consumidores, en competencia con un conjunto de rivales u organizaciones. Normalmente suelen recibir el nombre de divisiones.

Ejemplo: División del Norte, División Europa, etc

Por tanto se puede aplicar una estrategia para cada grupo de negocio porque existen reglas distintas, competidores, consumidores, etc. Por ello hacemos la división:

. Estrategia corporativa o de mercado: Será aquella estrategia o plan relativo a los negocios en los que la empresa va a operar. Sería como responder a la pregunta ¿en qué negocios va a estar?, o incluso cuales vamos a dejar o abandonar. Además también entran en esta estrategia la manera de entrar o salir.

Ejemplo: Comprar una empresa que se dedica a fabricar o empezar de nuevo, construyendo instalaciones nuevas, etc.. Además debe establecer los mecanismos de coordinación entre las diferentes unidades de negocio o divisiones.

. Estrategia competitiva o de negocio: Será aquella estrategia que define la manera de competir en cada uno de los negocios que va a estar. Habrá tantas estrategias competitivas como negocios. Al frente de cada división, se colocan directivos. Esos directivos serán los responsables de definir la estrategia competitiva de cada negocio, junto con la dirección corporativa de la empresa, que es la más alta dirección. Esto se hace porque sino no tendría sentido hablar de una corporación completa. Estas a su vez se desgregan en otro nivel estratégico.

. Estrategia funcional: El plan de cada división se traduce en :

- Estrategia comercial.
- Estrategia operacional.
- Estrategia financiera.

- Estrategia I+D.
- Estrategia compras.

El responsable de desarrollar estas estrategias, serán los responsables de cada uno de los departamentos teniendo en cuenta también la estrategia competitiva general.

Esta división entre estrategia corporativa, competitiva y funcional no existe para empresas pequeñas. Para este tipo de empresas sólo se desarrolla estrategia general, porque además no se plantea entrar en otros negocios.

Para decidir que estrategia es mejor hay que evaluarlas y esto se realiza sometiendo a todas ellas a una serie de pruebas, que valoraran ciertas cuestiones. Ejemplo: Se valora en que medida las alternativas son acordes con las necesidades de la empresa.

La implantación consiste en que continuamente se están desarrollando las tres fases, principalmente porque las cosas no suelen salir como uno quiere. La implantación requiere una organización, que hace que surjan las divisiones, y también los diferentes departamentos como marketing, comercial, financiero, etc..

Para poder implantar, también es necesario coordinar a unos departamentos y divisiones con otros. Una vez que se comienza con la implantación, lo que hay que hacer es dirigir de modo que consigamos que los individuos encargados de llevar a cabo la estrategia hagan su trabajo. Hay que controlar, que consiste en controlar en que medida se van alcanzando los objetivos que el plan previsto tenía, y si se encuentran desviaciones a lo mejor hay que redirigir o volver sobre el análisis ó formulación.

Las tres tareas se hacen de forma continúa: analizar, formular e implantar.

1.2. CONDICIONANTES DE LA DIRECCION ESTRATEGICA

- Búsqueda del beneficio.
- La misión de la empresa.
- Ética.

1.2.1. Búsqueda del Beneficio.

Condiciona la dirección estratégica porque las empresas tienen razón de ser si pueden maximizar la riqueza de los dueños, por tanto la dirección estratégica ira orientada a eso. Además se da en ocasiones, que el que dirige la empresa sea el dueño, y por tanto intentará maximizar el beneficio.

El problema puede surgir cuando recae en dirigir la empresa, a otras personas que no son dueños de la empresa sino directivos. En este momento se puede poner en duda que el objetivo principal sea maximizar el beneficio. Hay consejeros que son representantes del capital, y otros consejeros como representantes de la sociedad, representantes de los deudores, representantes de los proveedores.. Hasta que punto se puede garantizar que dos consejeros no capitalistas buscan la maximización del beneficio incluso se puede pensar que estos consejeros buscan su propio beneficio. Su propio beneficio puede venir por grandes sueldos, buenos materiales (hoteles, casas, coches, etc..), aumentar el estatus social, no perder el sillón (digamos el puesto de trabajo), etc, y por tanto estos objetivos no suelen beneficiar al accionista y/o dueños, ya que esas decisiones van en decremento de los accionistas. Sin embargo, como forma de disciplinas a estos directivos se ha ideado unos mecanismos para intentar volver al beneficio del accionista. Estos mecanismos no siempre funcionan bien, y dependiendo de esto aparecerán más unos intereses u otros.

Mecanismos:

. Consejo de administración: Las decisiones importantes se toman en este consejo, de modo que se pueden vetar esas decisiones que favorecen a los directivos no propietarios, pero sin embargo no se trata de organismo disciplinar muy importante porque al final se termina haciendo lo que dicen los directivos, los que más saben del negocio. Además aquellas empresas en las que las acciones están divididas, nadie tiene la suficiente capacidad de acciones para estar en el consejo, y por lo tanto no tienen representación y no hay motivación para controlar. Hay gente que dice que es mejor que la empresa este en manos de propietarios mayoritarios porque estos se encontrarán con el consejo.

. Incentivos: Se ponen incentivos, de modo que alienen los intereses de los directivos con los de los dueños. Por ejemplo, se puede vincular el sueldo de los directivos al beneficio, o vincular el sueldo al valor de las acciones, de esa manera se ejerce presión para que busquen objetivos relacionados con los propietarios. Otro objetivo es pagarle parte de su retribución en acciones, de modo que ese directivo va siendo dueño de la empresa y así se alienan los objetivos con los de los dueños.

Otra forma de hacerlo es darle opciones sobre acciones, que consiste en darle el derecho a comprar un número de acciones en un momento futuro concreto, a un precio concreto. Es un derecho que puede usar o no. El precio de la acción es fijo, de modo que si consigue hacer que en el futuro suba la acción va a poder comprar la acción más barata.

Un mecanismo podría ser el mercado de capitales o la bolsa, porque las empresas que cotizan en bolsa son empresas muy vigiladas por los inversores, porque muchas veces son inversores institucionales (bancos, cajas) y buscan mucha información de las empresas en las que van a invertir de modo que es como si las vigilasen. Una empresa que no cotiza en bolsa, no se tiene tanta información de ella.

. Mercado de empresas: Si una empresa va mal es posible que el precio de las acciones caiga. Esta caída puede que lleve acarreado por parte de otra empresa al querer comprar la empresa entera. Esto puede ocurrir porque hay inversores que tienen disposición a vender y como hay disposición a comprar, la empresa puede cambiar de manos. Ante este cambio lo más probable es que la empresa cambie de directivos y por tanto puede aparecer el miedo de los directivos a perder su empleo.

. Mercado de directivos: Es un supuesto mercado donde fichan directivos. Un directivo valdrá más si los resultados de las empresas en las que ha trabajado son positivos. Esto se puede usar como objetivo disciplinante porque si en un futuro tiene que buscar trabajo, será mejor tener un buen currículum. A estos dos últimos mercados hay que ponerles una objeción: contratos blindados. Esto elimina eficacia, sin embargo hay accionistas o dueños que los defienden por ser beneficiosos, ya que consideran que es preferible tener a un individuo seguro y que espera mantenerse mucho tiempo y así los resultados no deberían afectar. Así se podrían asegurar resultados a largo plazo, porque si un directivo no esta blindado podría querer sacar resultados a 3 -6 meses y en general serían peores.

. Competencia: La competencia disciplina. Cuanto mayor sea, el directivo se encontrará más alerta porque la empresa debe mantener la supervivencia y los buenos resultados. Además en empresas sin competencia, es esperable un comportamiento determinista, de modo que si el beneficio es algo menor no hay problema.

. Colectivo de los trabajadores: El resto de la empresa que no son directivos, podrían tener poder y participar en la toma de decisiones. Si por ejemplo están representados, podrían tomar decisiones de modo que vayan a favorecer sus propios intereses más que los de los dueños. El problema se presenta igual que en los directivos: podrían pedir mejores condiciones de trabajo, sueldo, que conserven su puesto de trabajo, etc.. Podríamos establecer sistemas de incentivos, remuneraciones en especie para convertirlos en dueños dando acciones.

1.2.2. La Misión de la Empresa.

La misión es el reto básico de la empresa, el objetivo fundamental. No todas las empresas lo tienen

reconocido. La misión es una visión general de lo que queremos que la empresa sea, o lo que la empresa siga siendo.

- La misión debe ser algo ambicioso, tanto que puede llegar a no alcanzarse nunca, como un ideal.
- Debe ser algo a largo plazo (10, 15 , 20 años) y estable.
- Proporciona coherencia a todas las decisiones que se implantan en la empresa y por tanto no debería tomarse ninguna decisión que fuese en contra de la propia misión.
- La misión debe plantearse en términos comprensibles asumibles para todos los que forman la empresa (los trabajadores deben aceptar la misión igual que los directivos o los accionistas), por eso no debe plantearse en términos de rentabilidad, beneficio, etc. El problema es que si no aceptan la misión no van a trabajar por ella. Ejemplo: mantenerse en el liderazgo, ser líder, ser los mas innovadores, los más eficientes, la calidad, máximo respeto por el medio ambiente, ir a la vanguardia tecnológica, el servicio al cliente. Así la misión termina formando parte de la cultura organizativa y así la misión da identidad a la empresa.

1.2.3. Ética.

En la dirección estratégica se deben condicionar nuestras decisiones a acciones éticas, o a lo mejor nuestra misión es ganar dinero de la manera que sea, sin mirar a nuestro alrededor, pero mirando el cumplimiento de la ley. El problema de la ley es que las exigencias son bajas.

Se tratan temas como la discriminación por sexo, raza.. Otro tema podría ser la actividad empresarial explotando a los países o sociedades, donde haya pocos avances sociales, incluso la utilización de niños. Deberían de ponerse en la dirección de la empresa unas guías para que esto no ocurriera.

Ser ético es no eludir impuestos y pagar lo que corresponde. Si no les pagas atentaría a la colectividad, y que es así como se construyen los servicios públicos.

La utilización del poder de forma corrupta o utilizar información para el beneficio propio son aspectos que deberían ir en contra de la ética de la empresa. Por tanto los abusos de poder y las situaciones de privilegio deben ser bien controladas. En el aspecto medioambiental, se podría conseguir más beneficio del que aparece en la ley.

Enumeraremos otros aspectos que van en contra de la ética:

Desarrollo de ciertos productos: juegos de ordenador, productos de consumo que son adictivos.

La retribución de los trabajadores, pagándoles en su justa medida los esfuerzos realizados.

La seguridad e higiene en el trabajo, ya que sería una manera mínima de devolverles los esfuerzos que estén haciendo los trabajadores.

Una forma de devolverle a la sociedad lo que esta haciendo por la empresa e invirtiendo en proyectos que ayuden a la salud, países subdesarrollados, ONG's, educación, ayuda a los ciudadanos desfavorecidos,

La pregunta sería, ¿es rentable ser ético? La mayor parte de los directivos hace unos años pensaban que no. Actualmente hay muchos que consideran que la ética es rentable.

Para ello hacen falta 3 cosas:

- Las reglas de juego tienen que ser iguales para todos, o por lo menos bastante iguales, ya que la supervivencia de las empresas éticas es muy difícil. Desde ese sentido, nos podríamos plantear cierto grado de proteccionismo.

- La información, que el consumidor supiera como se producen los productos. Hay muchos avances sobre como es y que hace un producto pero no es así en el como se hace un producto. Dónde, cuánto se contamina, sueldo, condiciones de trabajo, etc.
- Los consumidores tememos en ocasiones que limitar nuestro grado de satisfacción a cambio de premiar a las empresas éticas, comprando productos no tan de moda, un poco más caros, no tan bien acabados, etc.

Algunas empresas empiezan a incorporar un código ético, una especie de decálogo donde vienen lo que se debe y no se debe hacer. Además de las cuentas habituales, se empieza a incluir una cuenta salarial. La ética es más notable en las grandes empresas. No existe ningún organismo que certifique o regule la ética, nos falta información de fuentes neutrales.

TEMA 2

EL ENTORNO DE LA EMPRESA

2.1. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DE UN SECTOR

Existen oportunidades y amenazas dentro de un sector. Consiste en averiguar antes de que suceda la oportunidad o la amenaza, pensamiento proactivo.

Entorno específico: Empresas similares a la nuestra, clientes (propio del sector).

Entorno general: Afectan en general, variables de tipo Geográfico, social, político

Cuando analizamos la estructura de un sector nos centramos en el entorno específico.

Las estructuras constituyen todas aquellas variables próximas a un sector que determinan la rentabilidad de los resultados de un sector.

Es un análisis potente porque nos anticipa los resultados.

Sector industrial: Conjunto de empresas que venden productos afines/similares, esto es productos sustitutivos próximos, para ellos utilizan o desarrollan procesos productivos similares.

Las variables que determinan la rentabilidad, se resume en cinco:

- La intensidad de la competencia en el sector.
- Entrada de nuevas empresas.
- Productos sustitutivos.
- Poder negociador.
- Segmentación industrial.

2.1.1. La Intensidad de la Competencia en el Sector.

Cuanto mayor es la competencia, menos rentable es ese sector. La competencia es buena para el consumidor pero no para el sector. Indicadores de la competencia son precio, mejora del producto, mejora de la distribución, publicidad, en general, influir sobre las 4 P's.

Cuanto más se utilicen las 4 P's mayor es la competencia ¿?

Causas más significativas de la competencia:

. **Nº de competidores:** Más competidores, más competencia existe.

. **Equilibrio entre los consumidores:** Cuanta mas igualdad, mas repartido, mas competencia.

Sector concentrado => Poca competencia.

Sector fragmentado=> Más competencia, son todas parecidas y se sienten capaces de poner en aprieto a los rivales.

. **El crecimiento del sector:** La variación porcentual de las ventas de un año para otro. Si las ventas crecen no existe competencia. Pero cuando las cosas no van bien la supervivencia de unos es a costa de otros.

. **Barreras a la movilidad:** Todas aquellas dificultades que pueden tener las empresas para pasar de un sector industrial a otro. Un sector lo podemos dividir en partes y en cada uno de ellos tener varios segmentos industriales.

Si la facilidad de pasar de un segmento a otro por parte de una empresa es notable, la competencia en dicho sector va a ser mayor. Si esas barreras fueran altas, las empresas no iniciarían movimientos tendentes hacia otros sectores.

. **Barreras a la salida de un sector:** Circunstancias que hacen difícil el salir de un sector, cuando la empresa no va bien. De esta manera la competencia se intensifica porque no existe liberación. Hay empresas que aun teniendo malos resultados no abandonan el sector. Puede ser porque la empresa tiene unos bienes especializados que son característicos del sector al que pertenecemos. Va a ser difícil conseguir un comprador, así que mientras cobremos los costes variables que provienen de la producción nos mantenemos. Otra razón puede ser los contratos realizados a los trabajadores, contratos con proveedores que no se pueden incumplir, contratos con los clientes (servicio técnico, mantenimiento..)

Relaciones estratégicas entre esa unidad de negocio y otras unidades. Aunque la empresa vaya mal lo que esta hace la viene bien a otras unidades. Por ejemplo: que estén haciendo una investigación concreta.

Puede deberse a cuestiones emocionales: respeto a los trabajadores, tradición familiar, orgullo.

A veces son los gobiernos o instituciones las que ponen dificultades al cierre.

. **Capacidad empleada:** La capacidad empleada es el número de unidades de producto que por unidad de tiempo es capaz de fabricar. Si la capacidad es la mitad de lo que podemos?? Si hay exceso de capacidad, los costes medios suelen crecer. El aumento de coste fuerza a las empresas a la competencia. Van a intentar vender más para volver a niveles de capacidad normales.

. **Costes fijos:** No afecta igual a todos. El exceso de capacidad va a afectar mas a los que tienen los costes fijos elevados. Cuanto más capitalizada esta la empresa, producir menos supone una subida de costes.

Factores variables: materia prima, electricidad, mano de obra

Los sectores que van a sufrir menos la disminución de capacidad son aquellos que tienen costes variables. En aquellos sectores donde los costes fijos dominan a los variables, la competencia es mayor.

. **Costes de almacenamiento:** Hay productos que necesitan condiciones de almacenamiento más exhaustivos que otros. Condiciones de luz, temperatura, etc. Supone más costes en caso de mala racha a aquellos sectores que necesitan mejores condiciones de almacenamiento. En una empresa que no hay costes de almacenamiento, nos da prácticamente igual no vender, porque no nos cuesta dinero almacenarlo.

. **Coste de cambio de proveedor** (de los clientes): Concepto que hace referencia de cambiar de proveedor. Los costes se deben a: reentrenamiento del personal, necesidad de asistencia técnica, parada de la producción, rediseño del producto. Cuando este problema lo tienen los clientes de dos empresas de un mismo sector??

Si los clientes de un sector tienen coste de cambio de proveedor despreciable, las empresas que son proveedoras de estos clientes van a estar en continua competitividad.

. **Diferenciación:** En que medida son diferentes los productos de un mismo sector. Si los productos de un sector son bastante diferenciados hay menos competencia. Si, en cambio, hay mucha igualdad entre productos, a través de la marca, existe fidelidad por parte de los clientes. Si entre todos los productos iguales hay uno diferente, este lo va a tener o más fácil o más difícil dentro del mercado. En este sentido se suele competir a través del precio porque no existe diferencia entre unos productos y otros.

2.1.2. Entrada de Nuevas Empresas.

Las empresas pueden entrar y salir de una actividad. Si en un sector hay buena actividad y tienen buenos resultados, esto atrae a nuevas empresas. Pero es posible que haya algo que impide entrar en dichas actividades. Si en un sector es difícil entrar, parece indicar que habrá buenos resultados. Hay negocios en los que es fácil entrar, y en los que entran muchas empresas, con lo cual el mercado se satura y el beneficio acaba siendo normal. Si en un sector es fácil entrar los resultados no van a ser buenos. A corto plazo puede que sí, pero no a largo plazo.

¿Por qué es fácil entrar en una actividad? Todo dependerá de las barreras a la entrada de un sector.

BARRERAS A LA ENTRADA DE UN SECTOR

– Asociadas al coste de la actividad:

. **Economías de escala:** Reducción de los costes medios como consecuencia de fabricar un mayor volumen (razón por lo que a las empresas grandes les cuesta menos fabricar que a las pequeñas).

. **Especialización:** Sólo merece la pena especializar los recursos (máquinas, personas,..) si se fabrica mucho. Al especializar habrá menos fallos.

. **Tecnología:** Sólo lo hacen las empresas que fabrican mucho, porque vale mucho. Si se fabricará poco con mucha tecnología, costaría mucho la unidad producida.

. **Coste factores:** Los proveedores harán un mejor precio si se fabrica mucho. Pero la reducción de los costes tiene un límite, ya que no hay empresas muy grandes con coste cero. Hay un momento en el que es constante:

O también puede ser, que cuanto más grande sea, lleguen a empeorar:

. **Deseconomías de escala:** Se produce por problemas de organización de una empresa muy grande.

Si una empresa tiene que producir una cantidad Q y pasa esto:

Entonces lo mejor es que la empresa tenga dos plantas de producción:

Si una empresa quiere competir en un sector en el que hay muchas empresas:

Puede haber una empresa igual de grande que las que hay ya y fabricar al mismo coste. Pero no leerían fabricar tanto, porque de que sirve fabricar mucho a un coste más pequeño, si puede que no lo vayan a vender

porque acaban de empezar. Se irían a la quiebra.

Lo que deben hacer es poner una empresa de tamaño menos. Como los costes son mayores, les cuesta el doble la producción: esa es la barrera.

. **Experiencia:** Las economías de experiencia o aprendizaje son reducciones en los costes medios como consecuencia del volumen producción acumulado.

Al haber fabricado a lo largo del tiempo muchas unidades, algunas tienen tamaño y experiencia. También una empresa pequeña puede tener experiencia.

. **Aprendizaje:** La primera vez que hacemos una tarea tardamos más que en las siguientes. Cuantas más veces la hagamos, más rápidos seremos, habrá mayor calidad y menos despilfarro de materias primas.

. **Mejora procesos:** Con el tiempo vamos viendo formas de producción más eficientes. No cambia el producto, sino la manera de fabricarlo.

. **Rediseño:** Se cambia el diseño del producto para facilitar su fabricación. Si una empresa nueva quiere entrar en el sector, tendrá que competir con otras que tienen costes más baratos. Porque tienen más experiencia. Y no se puede hacer mucho para arreglarlo, sólo copiar en lo posible lo que ya hay, porque la experiencia no se puede comprar. Esto desanima. Aunque no se ve tanto como las economías de escala, pero a lo largo se nota. Si las otras empresas tienen economía de escala y experiencia, es muy difícil competir, el sector es de muy difícil entrada.

. **Tecnología de proceso:** Una tecnología propia hace que la empresa con los años consiga una forma de fabricar específica que le da beneficio. Si una empresa quiere entrar en el sector tiene que competir con esa tecnología superior. No se puede imitar esa forma de fabricar porque está protegida legalmente (patentes).

. **Acceso a factores productivos:** Tienen unos buenos proveedores, a buen precio, no por el tamaño, sino porque firmaron un contrato hace más tiempo o porque es la propia empresa la que suministra a sí misma el factor producto. Una nueva empresa tiene que hacer en el sector algo que compense esa ventaja sobre las otras.

Ejemplo: Hay un local en una zona muy buena, y la empresa que lo tiene paga poco por él (es un factor productivo muy importante y el resto paga mucho por los locales, entonces el dueño del bar puede poner las copas a un precio más bajo). Otra empresa quiere entrar pero al ver lo difícil que es, se buscará otra zona o abrirá otro negocio.

. **Asociadas a la fidelidad de los clientes:** Si una empresa tiene una alta fidelidad de sus clientes, una empresa nueva que quiera entrar en el sector lo va a tener muy difícil para convencer a los clientes fieles para que cambien de empresa.

. **Elevada financiación:** Hay sectores en los que para entrar hay que invertir muchos millones (en tecnología, publicidad, economías de escala..) para poder competir con las otras empresas. Algunas empresas se asocian para poder aportar el capital necesario para empezar a competir.

. **Coste de cambio de proveedores altos:** Los clientes no cambian de proveedor fácilmente porque les cuesta mucho dinero. Una empresa nueva necesita clientes pero le va a costar convencerles de que cambien; hay que ofrecerles bastante (por ejemplo, pagarles los costes de cambio de proveedor). Lo hacen empresas de Internet para que se cambien de compañía.. ó las de teléfono con la portabilidad de los números.

. **Dificultades de distribución:** Una empresa nueva normalmente confía en los canales de distribución que ya

existen, es decir, empresas que se dedican a transportar y/o almacenar el producto. Una empresa nueva tiene que conseguir que la otra empresa de distribución acceda a distribuir también esos productos nuevos, además de los que ya están en sus instalaciones. Es necesario convencer a los distribuidores porque en distribución no hay ventas. Una manera típica de convencerles es bajando el precio del producto, o pagarle la publicidad referida a nuestro producto. Si el producto tiene mucho éxito, las cosas van a ser al revés, es decir, el que va a exigir va a ser la nueva empresa.

También puede ser que el canal de distribución este saturado y tengo que eliminar otros productos antiguos para vender el nuevo. Por lo tanto, siempre estará el coste de oportunidad de lo que se podía haber vendido.

Además, otras empresas pueden presionar al distribuidor para que no acepte los productos de esa empresa, o le retirarán los suyos. Por lo tanto, el distribuidor puede mostrarse reticente porque corre muchos riesgos. Otra opción sería distribuir ella misma sus productos, sin acudir a un distribuidor, por lo menos al principio (muchos riesgos, buena estructura de distribución, franquicias).

. Barreras administrativas: Hay sectores en los que no se puede entrar sin tener una licencia que lo autorice. Ejemplo: un canal de televisión, taxi, farmacia, banco. Esto hace que algunos sectores estén protegidos. En ocasiones como la farmacia, se podría conseguir la licencia con una elevada financiación.

Todas estas barreras no son infranqueables. Hay empresas que tienen algo que les permite competir con un mínimo de posibilidades frente a las ya existentes por lo que pueden superar las barreras sin ningún problema.

Por ejemplo: Una empresa nueva pero que trae una marca vieja pero prestigiosa; o una patente de producto o de proceso, o simplemente una gran financiación, o una idea nueva de producto.

Los sectores más atractivos en una economía son los que tienen alguna barrera. Precisamente por eso, las empresas que han podido superarlas son las que gozan de mejor posición.

Las barreras no sólo actúan para que las empresas reaccionen agresivamente en contra del nuevo entrante. Va a haber una reacción de las empresas de que ya están en contra de la nueva ¿en qué sectores se va a recibir peor a la empresa nueva?

Hay factores que determinan la violencia de la reacción:

- . Cuanto peor sea el crecimiento del sector, peor el recibimiento.
- . Peor cuantas más barreras ala salida haya.
- . Peor cuantos más costes fijos tengan las empresas del sector en relación a las variables.
- . Peor cuando los costes de almacenamiento sean altos.
- . Peor cuantos más intereses estratégicos (a largo plazo) tengan las empresas existentes.
- . Cuando menos diferencias haya entre los productos, la agresividad será mayor.
- . Si las otras empresas tienen mucha financiación y liquidez, tendrán menos problemas para reaccionar violentamente.

2.1.3. Productos Sustitutivos

Dos productos son sustitutivos cuando son capaces de satisfacer la misma necesidad. Hay necesidades que

pueden ser satisfechas por muchos productos de otros sectores. Cuando un sector tiene muchos productos sustitutivos en otro sector, la rentabilidad será mala. Y al revés, si tiene pocos productos sustitutivos o ninguno en otro sector, será muy rentable.

Ejemplo:

. **Alimentación:** Hay muchos sectores para cubrir esa necesidad (sector lácteo, de carnes o de fruta) o también se puede ir a un restaurante y ese es otro sector, la hostelería.

. **Transporte:** Hay muchas maneras de transportarse (bicicleta, bus, metro,...), todas pertenecen a sectores distintos para satisfacer la misma necesidad.

. **Entretenimiento.**

Unos sectores pueden hacer mucho daño a otros. Cuanto más sustitutivos pueden ser dos sectores, será peor, porque si uno de los dos mejora algo, el otro consumidor se decantará por ese.

2.1.4. Poder Negociador

El poder negociador de una empresa es la capacidad que tiene de imponer condiciones, sobre todo de precio, de entrega, de calidad, de plazos de pago

Una empresa con mucho poder negociador sobre sus clientes, les puede cobrar más, darles menos calidad ó imponerles unos plazos de pagos muy rápidos o anticipados.

A sus proveedores les puede exigir un precio más bajo, calidad mayor o plazos de pago más largos. Cuantos más proveedores o clientes poderosos haya, la rentabilidad esperada será peor. Si los proveedores son poderosos, la empresa no puede exigirles mucho. Si los clientes son poderosos, serán ellos, los que exigirán cosas ala empresa, por lo tanto también podrían ser considerados como competidores.

Causas del Poder Negociador de los Proveedores:

. **Grado de concentración:** Es el número de proveedores que hay de una materia prima. Si son pocos proveedores, no intentan competir entre ellos, porque hay para todos. Pero esto causa peor calidad del sector.

. **Costes de cambio del proveedor:** Si cambiar de proveedor cuesta mucho es que los proveedores son poderosos.

. **Diferenciación e importancia:** Si hay algún proveedor que tiene alguna diferenciación especial (calidad, rapidez...) y se quiere comprar un producto así, hay que comprárselo a él. Esto le da un poder para obtener más beneficios (beneficios que perderá la empresa). Pero el producto diferencial debe ser importante.

Causas del Poder Negociador de los Clientes:

. **Grado de concentración:** Si hay pocos clientes hay unas probabilidades de que se pongan de acuerdo y exijan cosas. Esto les da poder, ya que perder un cliente cuando hay pocos es peligroso.

. **Volumen de Compra** (en cuanto al porcentaje de facturación): Si un cliente compra mucho, es bueno. Parte de lo que produce la empresa se lo vende a él pero es poderoso. Puede exigir, pero perderle sería malo.

. **Cuando los clientes son distribuidores:** Estos clientes son más poderosos porque depende de los distribuidores la buena venta del producto, ya que son los que acercan el producto al mercado. De él dependen

las ventas de la empresa.

Ejemplo: Un distribuidor importante, como el Carrefour, decide que no va a vender un producto, pues puede machacar a esa empresa.

Tiene más problemas las empresas que necesiten que su producto sea distribuido. Una tienda pequeña no tiene ese poder con una empresa.

. Integración Vertical Hacia delante: Cuando una empresa añade una manera acción que antes hacían los clientes.

. Integración Vertical Hacia Atrás: Cuando una empresa añade una acción nueva que antes hacían los proveedores.

Para un proveedor es una amenaza que la empresa (que es nuestro cliente) haga una integración vertical hacia atrás. Perdería a ese cliente, y además esa empresa empezaría a competir como proveedor.

Maneras de Integración Vertical Hacia Atrás:

. Comprando ala empresa proveedora que ya existe. Esta es la forma más fácil. Se suele comprar ala proveedora habitual. Entonces la proveedora tendría que cumplir las exigencias de la empresa, porque el peligro ya no es que se puede perder un cliente, sino que ese cliente la puede comprar.

. Integración vertical parcial: La empresa ya parte de una materia, no tiene todo pero si una parte. También necesita otras cosas. Si ya existe una integración parcial, hay una gran amenaza de que sea total.

El poder negociador de clientes y proveedores podría ser neutralizado por el poder que tenga la empresa.

El poder negociador de los clientes tiene peor efecto si en el sector de los clientes pasa alguna de estas dos cosas:

. El Producto que les vendemos supone una parte elevada de su coste.

. En su sector hay mucha competencia.

Con este análisis de la estructura, la empresa diseña mejores estrategias. La estructura de un sector no es inamovible. Cambia y también cambia la empresa. Esto hay que tenerlo en cuenta a la hora de hacer estrategias. Hay que hacerlas pensando en la estructura del futuro.

2.1.5. Segmentación Industrial

Existe un sector que admite segmentación, ya sea porque produce productos diferentes, o van dirigidos a distintos clientes.

El análisis de la estructura se hacía a nivel de segmento.

- Intensidad de competencia en ese segmento.
- Entrada de nuevas empresas en el segmento.
- Productos sustitutivos de ese segmento.
- Poder negociador de clientes y proveedores en ese segmento.

Tal vez no haya muchas diferencias, pero si algunas. Esto exige matizar:

- Los rivales potenciales pueden venir de fuera, pero también es muy probable que vengan de dentro del sector.
- Barreras a la movilidad: Son como las barreras de entrada pero a nivel de segmento.
- Productos Sustitutivos: Pueden ser del mismo sector, y por eso son parecidos así que la probabilidad de que sean una amenaza es grande.

TEMA 3

ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

3.1. CONCEPTO DE VENTAJA COMPETITIVA

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

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

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

Condiciones para tener una ventaja competitiva sostenible:

. Escasez: Tiene una capacidad que es escasa, es decir, que no tiene casi nadie. Para poder competir, se necesita como mínimo tener las habilidades que tiene la mayoría (pero es mejor tener una habilidad escasa también).

. Relevancia: Esta capacidad tiene que ser relevante, es decir, que este relacionada con los factores clave del negocio (las características más importantes).

. Mantenimiento: Que esa capacidad distintiva se pueda conservar en el tiempo. Es lo que le da el nombre de sostenible.

Causas de Erosión de la VCS:

. Innovación: Por parte de la competencia. Conseguir igualar la capacidad por otros medios.

. Envejecimiento: De los recursos físicos y humanos.

. Réplica: Otras empresas imitan esa capacidad, la copian o también la pueden comprar.

. Marcha de los empleados: Si su ventaja competitiva se fundamenta en las personas, y estas se van se pierde la ventaja (Hospital privado, bufete de abogados).

CAPACIDAD DIFICILMENTE TRANSFERIBLE

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

Estrategias Para Conseguir VCS:

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

Ejemplo: Galerías Preciados tenía los mejores locales, por lo que tenía una ventaja inmejorable para el negocio de distribución que tenía en Valladolid. Tener locales bien ubicados es escaso, relevante y se puede mantener relativamente bien. Sin embargo, no supieron sacar provecho a esa ventaja competitiva y acabó desapareciendo.

En cambio, El Corte Inglés no disfrutaba de esa ventaja competitiva de estar en un lugar céntrico, y sin embargo ha conseguido mantenerse.

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

. Marca: Es escasa pero está protegida legalmente. En algunos negocios como la moda es relevante. No flaquea en el mantenimiento porque no se erosiona, al contrario, con el tiempo adquiere mas prestigio.

. Tecnología: Es escasa y relevante. Lo que peor podría funcionar es el mantenimiento pero aun así se tiene ventaja competitiva.

. Prestigio: ES una ventaja competitiva fundamental.

. Equipo de trabajo: Generalmente cumple muy bien las tres condiciones cualquier habilidad que esta formada por varias personas y varios recursos que formen un equipo de trabajo. Los equipos permiten que la empresa consiga buenos resultados. Por ejemplo: la habilidad de fabricar nuevos productos, la habilidad de desarrollar nuevas tecnologías, la habilidad de prestar un buen servicio al cliente.

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

La condición de permanecer se conserva bastante bien porque las personas con el tiempo realizan mejor su trabajo y el grupo alcanzará mayor coordinación. Si fuera posible llevarse a todos los componentes del equipo de una empresa a otra perdería la habilidad pero es muy difícil. Pueden llevarse a un miembro pero no a todos. Estas habilidades de equipo no siempre están formadas por individuos de un mismo área. Son multidisciplinarias y están compuestas por individuos de muchas divisiones. También pueden estar formados por individuos de nuestra propia organización y de otras. Ejemplo: Just in Time.

¿Qué necesitamos para formar un equipo de trabajo?

- Buen director.
- Elevado grado de coordinación entre los miembros del equipo.
- Buen ambiente de trabajo.
- Buena comunicación entre sus miembros. Sistemas de información.
- Tiempo para conocerse, integrarse y coordinarse.
- Buenos individuos por separado puede parecer una condición importante pero no lo es porque unos miembros que no sean tan buenos pero se coordinan a la perfección pueden obtener mejores resultados que un equipo de gente especializada.

RUTINAS ORGANIZATIVAS

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

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

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

Estas rutinas son poco creativas, pero son muy valoradas dentro de las organizaciones. Se pueden denominar procedimientos y se pueden documentar por escrito en un manual de procedimientos. Aunque hay veces que son tan complicadas que no se pueden dar por escrito.

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

Las empresas necesitan personas con un determinado perfil:

- Habilidades colectivas. Capacidad para trabajar en grupo.
- Necesitan personas sin riesgos de fuga. Individuos leales a la empresa. No quieren autónomos, independientes, desleales, poco implicados en la empresa. Tampoco quieren individuos competitivos, se necesitan individuos colaboradores.
- Titulaciones completas, masters,...

3.2. TIPOS DE VENTAJA COMPETITIVA

3.2.1. Coste:

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

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

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

- **Economías de escala:** Ser una empresa grande aunque a veces se puede conseguir sin ser grande, buscando el apoyo de otras empresas. Las economías de escala se consiguen con la estandarización, fabricación de muchos productos iguales. Si los productos son variados ya no hay economía de escala, pero si conseguimos que algunas partes de esos productos se hagan estandarizadas estamos ante una economía de escala. Por ejemplo: En una empresa de coches aunque tenga muchos modelos, partes de esos modelos son comunes en todos.
- **Economías de experiencia:** Gracias al volumen de producción acumulado.
- **Tecnología de proceso (exclusiva):** Puede ser por el uso de tecnología que no es propia. Pero sólo lo usan ellos.
- **Factores productivos más baratos:** Es difícil que una empresa pueda conseguir factores más baratos y que otras no, porque normalmente si una lo consigue las demás también. Pero hay veces por algunas circunstancias que sucede, por ejemplo si una empresa consigue un local a muy bajo coste. Un caso

especial de este factor es la localización, ya que un local por estar en un lugar puede tener unos precios más bajos, por ejemplo producir en China. El inconveniente de esto sería que luego hay que trasladar los productos al mercado. Habría que considerar que opción es mas rentable.

- **Diseño (modular):** Consiste en fabricar productos variados pero con componentes comunes.

Ingeniería de valor: Actividad que va encaminada a fabricar de manera más sencilla, y por lo tanto más barata. Incluye reducción del número de componentes. Se hacen piezas que realicen más de una función para poder eliminar componentes. La calidad no debe bajar. Se cambian los diseños de manera que podamos cambiar la mano de obra por máquinas. La estética no es lo más importante del diseño.

- **Relaciones estables:**

. *Con Clientes:* Para obtener ahorros. Si se tiene relaciones con los clientes, se puede acercarse a la filosofía justo a tiempo. Es decir, conseguir fluidez máxima de recursos, ahorrar almacenamientos. Para esto se necesita una relación estable, tienen que tener experiencia y ver el futuro igual. Si una empresa tiene clientes fijos, sabe que van a seguir comprando dentro de 1 año, 2 o más. Tiene una certidumbre sobre su futuro, sobre sus ventas, y esa certidumbre va a ser la clave para que haga más pedidos la empresa o a que invierta en tecnología nueva.

. *Con Proveedores:* Un Just in Time con los proveedores puede tener muchos beneficios. El proveedor hace inversiones que de otra forma no podría y sus beneficios vendrán bien a la empresa porque los productos proveedores serán más baratos. También hay más conexión tecnológica.

- **Control de costes:** ES fundamental tener información sobre costes. La propia empresa debe saber casi todos sus costes medios. Saber de donde surge cada coste medio y qué parte corresponde a cada actividad que se realiza. Una actividad puede ser movimiento de capital por alguna razón. Generalmente las empresas no saben qué es lo que hace que un coste valga lo que vale, porque una actividad es costosa. Pero gracias a esa información, puede tomar buenas decisiones. Puede detectar que en alguna actividad hay un despilfarro (una máquina que funciona mal, un trabajador nuevo,...). Se detecta fácilmente porque hay una subida de costes y se puede detectar más rápidamente, no cuando ya ha subido. Así se puede solucionar antes de que suba. También puede comparar lo que cuesta hacer una actividad a la empresa, y lo que cobraría otro por hacerlo. Si se puede, y es más barato se extremaliza esa actividad. Pero si el que lo hace más barato también lo hace por, pues entonces no interesa.
- **Control de calidad:** La calidad no es sólo una forma de hacer más satisfactorio un producto, sino de abaratar los costes. Si una empresa controla la calidad de sus productos, va a detectar pronto si hay un fallo. Cuanto más control haya, antes se detectan los fallos. Permite parar y resolver el problema. El mayor coste se detecta si hay un fallo en un producto pero no se detecta y se vende. Esto genera a un cliente insatisfecho, e incluso puede dar lugar a un problema grave (por ejemplo, si es comida). Este coste no se puede estimar, es muy grande. Además provoca mala fama a la empresa y pérdida de prestigio.
- **Formación:** Un trabajador más formado es más eficiente. Hará el trabajo en menos tiempo y con más calidad.
- **Motivación:** Un trabajador motivado hará mejor su trabajo, porque tienen ganas de hacerlo. Además es menos probable que se vaya de la empresa. La notación es un gasto importante, porque un trabajador nuevo que sustituye al que se va no hará tan bien el trabajo como el anterior, por lo menos al principio.

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

- Cuando se trata de sectores que son muy parecidos. Entonces los clientes fundamentan su decisión en el precio. Comprarán el más barato.

- Si el mercado al que nos dirigimos es muy sensible al precio, la ventaja competitiva en coste es fundamental (por ejemplo, los supermercados de descuento).

Riesgos que puede tener la obsesión por costes:

- Pérdida de calidad: Si es excesiva, los consumidores no están dispuestos a tener demasiada insatisfacción por un precio más bajo. Hay que buscar en qué atributos se puede perder calidad y en cuales no.
- Cambio en las preferencias del mercado: Los individuos cambian sus gustos y preferencias y ya no les interesa casi el precio. Si una empresa es la líder en costes porque se ha esforzado mucho en ello, pero cambia el mercado, puede tener el problema de que no sabe competir de otra manera que no sea el precio.

3.2.2. Diferenciación

Cuando una empresa consigue ofrecer un producto que es considerado por el mercado o parte del mercado como un producto único, incomparable, sin igual. Esto lleva a los consumidores a pagar más por ese producto. Es un producto mucho más adaptado a las preferencias de los consumidores.

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

*****¿Cómo podríamos explotar esta ventaja?***

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

- Podríamos venderlo a más precio porque se sabe que la gente está dispuesta a pagar más. Así se consigue más rentabilidad pero menos cuota de mercado.
- Pero también podemos dejarlo al mismo precio que la competencia, y así se venderá más porque por el mismo dinero los clientes se llevarán algo mejor.
- Podemos defendernos mejor ante los proveedores poderosos. Algunas veces se consigue V.C. en diferenciación gracias a algo especial que proporciona los proveedores, por lo que estos son indispensables y poderosos. Esto no es fácil combatirlo. La única manera de hacerles frente sería vendiendo mucho, porque teniendo mucha cuota de mercado también se le harán compras elevadas al proveedor, con lo que la empresa tendría más poder frente a él.
- Podemos hacer frente también a clientes poderosos, porque tenemos un producto que necesitan y saben que no hay alternativa. Así neutralizamos su poder.
- Si tenemos un producto diferenciado también entramos preparados para los nuevos productos sustitutivos que surjan.

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

- **Diseño estético:** Muchas empresas se esfuerzan en que sus productos sean estéticos.
- **Tecnología de producto/proceso:** un producto realizado de manera única. Encontramos una manera de hacer el producto que tenga como resultado un producto principal, comodidad de distribución del producto.
- **Rapidez de entrega:** esta capacidad es causada por varias habilidades: RRHH, logística de empresa, sistema productivo, departamento comercial, y en general en la integración de todos estos factores. El departamento de sistemas también puede estar involucrado.
- **Rapidez en nuevos productos:** innovación de productos antes que otras empresas. Al mínimo cambio que se produce en el mercado, la empresa transforma o crea nuevos productos, adaptados a la tendencia del momento. La igual que en la rapidez de entrega están involucrados distintos

departamentos.

- **Marca (prestigio):** Hay consumidores que están dispuestos a pagar más simplemente por la marca, independientemente del producto. Aunque generalmente se pueda decir que la calidad va unida a la marca.
- **Comunicación:** consigue agrupar a individuos con habilidades muy amplias en compañía de publicidad. Más que el producto en si mismo es la manera en la que te cuentan la diferenciación de ese producto con respeto a otros.

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

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

Lo normal es que nos diferenciamos y nos especialicemos en un tipo de consumidor. Por lo tanto las ventas no serán muy grandes. El producto será caro pero no se venderá mucho. Cuando haya muchos individuos insensibles al precio, habrá muchas empresas que busquen VCS en diferenciación, cuanto más rica sea la sociedad.

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

- Dará lugar a un coste mayor dentro de la empresa y me obliga a poner un precio alto. El precio puede llegar a ser demasiado alto de modo que no podamos encontrar individuos dispuestos a pagar tanto.
- Cambios en los gustos del mercado. Podemos tener un producto muy diferenciado y apreciado por los consumidores pero un cambio brusco en la tendencia de mercado puede hacer que dejemos de vender. También puede que el consumidor que estaba dispuesto a pagar más ya no este dispuesto y busque productos más baratos. Por eso buscamos una característica estable e intemporal. Que los consumidores lo vayan a aceptar a lo largo del tiempo.
- No acertar con la diferenciación: buscar algún aspecto, invertir en él y que luego no interese al consumidor. Es un atributo que no aprecia. Esa inversión se ha traducido en pérdidas.
- Los atributos más normales ya están diferenciados por empresas establecidas en el sector. Hay que buscar la originalidad en atributos que en principio no parecen muy importantes.

El departamento de marketing a la hora de buscar la estrategia es muy importante. Si se quiere sobrevivir a largo plazo y obtener elevada rentabilidad hay que buscar VCS. Si no le buscas y no destacas entre las demás empresas que compiten en el sector, acabaría quebrando. La excepción en la empresa es un monopolio.

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