

## **Tema 1 – Fundamentos de dirección estratégica.**

concepto de estrategia y de dirección estratégica.

La estrategia no es un manual de instrucciones: ofrece una guía de las decisiones que se toman en la empresa. Hay una meta a conseguir y todos han de actuar en consecuencia para conseguir esa meta.

El principal objetivo de la estrategia empresarial es ayudar a la empresa a tener éxito creando una ventaja competitiva (a hacer algo que no sabe hacer nadie). El objetivo de la empresa es maximizar el beneficio –hacer dinero– y maximizar el valor de las acciones de los accionistas.

**Elementos fundamentales de la estrategia: la estrategia presenta 4 elementos fundamentales:**

- Objetivos claros (que los entienda todo el mundo), coherentes (la estrategia general se ha de dividir en una serie de objetivos pequeños que se han de cumplir y que han de estar interrelacionados entre ellos, para así cumplir con la estrategia general) y a largo plazo.
- Profundo conocimiento del entorno competitivo (amenazas y oportunidades): es el hacer análisis externo, que consiste en ver cuáles son las amenazas y oportunidades.
- Valoración de los recursos internos (fortalezas y debilidades): es el análisis interno: es ver en qué es fuerte uno y en qué es débil.
- Implantación eficaz (no basta con formular buenas estrategias).

**¿Qué es la estrategia empresarial?: no hay una definición unánime que la establezca. Hay varios conceptos:**

- Según **CHANDLER**, es la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y asignación de recursos que resultan necesarios para conseguir estos objetivos.
- Según **OHMAE**, la estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva, su objetivo es que la empresa obtenga una ventaja competitiva sostenible sobre sus competidores.

**Orígenes y antecedentes militares: el estudio de la estrategia empresarial es bastante reciente (años '50 y '60); sin embargo, algunos conceptos y teorías tienen sus antecedentes en la estrategia militar, cuyo origen se remonta a los principios enunciados por JULIO CÉSAR, ALEJANDRO MAGNO y SUN TZU. De hecho, la palabra estrategia viene de la palabra griega de strategos, formada por stratos (ejército) y -ag (dirigir).**

Una de las aportaciones de la estrategia militar a la estrategia empresarial es la distinción entre estrategia y táctica: mientras que las tácticas estudian las maniobras necesarias para ganar batallas, las estrategias están relacionadas con ganar la guerra.

Aquí las direcciones estratégicas son las más importantes porque comprometen muchos recursos en la empresa, y son decisiones que son muy difíciles de volver atrás: no son fácilmente reversibles.

## LA PIRÁMIDE ORGANIZATIVA



### Similitudes entre la estrategia empresarial y militar:

- Existencia de objetivos tanto en los ejércitos como en las empresas; además, surge una situación competitiva a raíz de que estos objetivos son incompatibles.
- Tanto los ejércitos como las empresas poseen recursos (financieros, humanos, materiales): es necesario conocerse a sí mismo y al rival.
- Necesidad de conocer el entorno o terreno de batalla: en el ámbito militar es el territorio geográfico, en el ámbito empresarial es el mercado.

### Aplicaciones de principios de la estrategia militar a la estrategia empresarial:

- Estrategias ofensivas y defensivas: desde el punto de vista empresarial, puede ser el ser pionero en una tecnología (ofensiva) o copiar esa innovación (defensiva).
- Ataque por los flancos o ataque frontal.
- Desgaste del rival.
- Ataque por sorpresa.

### Evolución de los sistemas de dirección:

**1ª fase: planificación y control presupuestario: se corresponde a los años '50 y '60. Consiste en:**

- Que se da en un entorno estable.
- Dirección por control de resultados.
- Hace referencia a objetivos a corto plazo, por lo que hablamos de tácticas.
- Elaboración de presupuestos anuales de tipo financiero.
- Estudios de desviaciones (ya existe la fase de control). Una desviación es lo real menos lo presupuestado.

**2ª fase: planificación a largo plazo: es a finales de los '60.**

- Período de fuerte expansión económica.
- Objetivos a largo plazo.
- Dirección por extrapolación (hacen previsiones económicas y de mercado).
- Plan quinquenal: es un documento que contiene objetivos, previsiones y asignación de recursos a 5 años.
- Diversificación: planificación de carteras o conglomerados (un conglomerado es una gran empresa que tiene distintos negocios y que no tienen que ver unos con otros; por ejemplo, *la empresa 3M*).
- Desarrollo de los departamentos de planificación.

**3ª fase: planificación estratégica: es a mediados de los '70:**

- Hay un aumento de la turbulencia del entorno: inestabilidad macroeconómica.
- Hay fallos de los rígidos sistemas de planificación anteriores.
- Preocupación por la competitividad (capacidad de competir de las empresas).
- Énfasis en el análisis sectorial y de la competencia (análisis externo).
- Preocupación exclusiva por la formulación de la estrategia.

#### **4ª fase: dirección estratégica: desde mediados de los '70 hasta hoy:**

- Necesidad de analizar los recursos y capacidades empresariales (análisis interno).
- Preocupación tanto por la formulación como por la implantación de la estrategia (una estrategia bien formulada debe tener en cuenta su implantación).

**El papel de la competencia y la búsqueda de la ventaja competitiva: el hecho de que haya competencia en el mercado es la razón de ser de la estrategia, porque la esencia de la estrategia es porque existe una interdependencia entre los competidores tanto directos como indirectos, luego la competencia existe cuando los recursos son limitados y los recursos de los competidores son incompatibles.**

El estudio de la competencia se puede hacer desde dos puntos de vista:

- Juegos competitivos: interacciones competitivas con los rivales, anticipar sus movimientos, anticipar sus reacciones a nuestros movimientos, enviar señales engañosas, enviar amenazas... esto ahora apenas se usa.
- Establecimiento de una posición de ventaja sostenible.

El principal objetivo de la estrategia empresarial, tal y como se dijo antes, es ayudar a la empresa a tener éxito [...] a través de la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva.

El principio de GAUSE dice que los competidores que tratan de vivir de la misma manera no pueden coexistir.

escuelas de pensamiento sobre dirección estratégica.

#### El enfoque racionalista.

Consiste en que la alta dirección, a través de un análisis racional, formalizado y sistemático, examina los aspectos vinculados al entorno y a la propia empresa (tanto a la situación presente como futura), formulando la estrategia deseada.

Se elabora un documento formal en el que aparecen los objetivos perseguidos y las líneas de acción para alcanzarlos. ¿Qué implica todo esto? Supuestos implícitos:

- La formulación de la estrategia es terreno acotado de la alta dirección.
- Separación clara entre formulación e implantación: una vez formulada la estrategia por la alta dirección, los niveles inferiores de la organización pasarán a implantarla.
- La estrategia planificada inicialmente es la que se realiza.

En conclusión, la estrategia deliberada desde arriba será la que se implante.

#### **Críticas al enfoque racionalista:**

- La estrategia de la empresa o depende solo de una persona o grupo, sino que es el reflejo de un complejo proceso político de negociación entre los grupos de interés.

- Las buenas ideas pueden proceder de los niveles inferiores de la organización.
- La estrategia finalmente realizada puede desviarse de la inicialmente planificada:
- Ningún director general tiene el pleno control sobre todos los miembros de la empresa: puede haber desviaciones.
- Ningún director general tiene toda la información para definir completamente a la estrategia.
- El entorno no puede predecirse con exactitud: día a día irá emergiendo una estrategia como respuesta a situaciones no previstas (proceso flexible de adaptación y aprendizaje).

Por lo tanto, ahora se implantará la estrategia deliberada más la estrategia que sale de los imprevistos, que es la estrategia emergente: estas 2 serán la estrategia realizada.

### El papel del análisis estratégico.

El análisis estratégico son los análisis interno y externo.

El desarrollo de una buena estrategia es un proceso multidimensional que debe incluir, de forma complementaria **a)** un análisis racional de diversos aspectos y **b)** la experiencia, la creatividad y la intuición.

Tanto si la formulación de la estrategia es formal o informal, como si las estrategias son deliberadas o emergentes, el análisis del entorno y de la empresa es un factor vital del proceso estratégico.

El análisis no debe entenderse como un sustituto de la intuición y la creatividad; de hecho, un buen análisis puede ser un estímulo para desarrollar la intuición y favorecer la creatividad.

Los conceptos, teorías y técnicas de análisis ofrecen esquemas útiles para ayudar al director general a identificar, clasificar y comprender la enorme cantidad de información necesaria que debe guiar la toma de decisiones estratégicas.

Con todo, un director general no se dedica exclusivamente a realizar un análisis estratégico para ayudarle a tomar decisiones.

El propósito del análisis estratégico no consiste en resolver problemas, sino de entenderlos.

### Los múltiples papeles de la estrategia.

#### **La estrategia como soporte para la toma de decisiones:**

- Da coherencia a las decisiones de la empresa a lo largo del tiempo.
- Establece una serie de guías, limitaciones, reglas y criterios a seguir.
- Simplifica la toma de decisiones al imponer limitaciones a la gama de alternativas posibles.

#### **La estrategia como medio de coordinación y comunicación:**

- El propio proceso de elaboración de la estrategia es un mecanismo para el diálogo entre las distintas partes de la organización.
- La declaración de la misión de la empresa también facilita la coordinación y comunicación: ¿por qué existe la compañía? Razón de ser. Valores empresariales (cultura).

#### **La estrategia como meta:**

- Fijación de objetivos: ¿dónde deseamos estar en el futuro?

- Objetivos generales y específicos.
- El propósito estratégico como objetivo ambicioso, en el que aparece un desajuste entre las aspiraciones y los recursos.

marco para el ANÁLISIS estratégico.

La estrategia empresarial es el nexo de unión entre la empresa y su entorno.

La empresa, además, debe estar sujeta a un **ajuste estratégico**, es decir, debe ser coherente con los objetivos y valores de la empresa, su entorno, sus recursos y capacidades y su organización y sistemas.

La tarea de la estrategia es determinar cómo la empresa desplegará sus recursos en su entorno para satisfacer sus objetivos a largo plazo, y cómo se organizará para implantar tal estrategia.

Nota: el ajuste estratégico existe en todas las escuelas mencionadas.

El ajuste estratégico tiene **5 utilidades**:

- **Coherencia con los objetivos y valores:** un papel importante de la estrategia es comunicar los objetivos a toda la organización para establecer un propósito común. Aquí tienen importancia los valores: responsabilidad social y medio ambiente.
- **Coherencia con el entorno sectorial:** además de conocer la situación actual, la estrategia debe anticiparse a los cambios que puedan aparecer.
- **Coherencia con los recursos y capacidades:** debe haber un ajuste entre los recursos que requiere la estrategia y la accesibilidad a los mismos por parte de la empresa.
- **Coherencia con la organización y los sistemas:** importancia de la estructura organizativa, cultura y estilo de dirección para implantar la estrategia.
- **Coherencia interna:** los elementos internos de la empresa (por ejemplo, departamentos funcionales, divisiones) deben mantener una coherencia entre sí.

## Tema 2 \* analisis externo i.

el entorno: concepto tipología y técnicas de ANÁLISIS.

### Concepto y tipología de entorno.

Lo que se pretende con el análisis externo es determinar las oportunidades y amenazas de la empresa que son brindadas por ese entorno.

El entorno son todas las influencias externas que afectan a las decisiones y resultados de la empresa. El control de las condiciones del entorno exige un marco para organizar la información.

Hay dos **tipos** de entorno:

- El **microentorno**, que es el entorno específico o sectorial: aquí están los clientes, los empleados y los proveedores.
- El **macroentorno** o entorno general: aquí está el estado de la economía, la tecnología, el Gobierno, la sociedad, el entorno natural.

### Análisis efectivo del entorno.

La empresa lo que ha de hacer es saber analizar bien el entorno, y para ello, ha de distinguir lo que sea vital de

lo que sea importante; además, hemos de evitar los altos costes que pueden derivar del exceso de información.

El núcleo del entorno empresarial lo constituye el microentorno. El macroentorno es también importante, por afectar al entorno sectorial (demanda, costes y posición competitiva) y nos muestra oportunidades y amenazas.

## **Ver fotocopia aparte: 2.2.– Las dimensiones del entorno de la empresa.**

### Técnicas de análisis del entorno.

Hay dos tipos de técnicas: unas que nos describen la situación actual, y otras que intentan predecir lo que vaya a ocurrir en el futuro.

Análisis del entorno actual.

Se analiza con una herramienta, que es **el perfil estratégico**. Las etapas de elaboración del mismo son:

- **1.**– Definimos las dimensiones del microentorno a considerar.
- **2.**– Una vez que sé qué dimensiones quiero considerar, para poder medirlas necesito listar variables en cada dimensión.
- **3.**– Se miden esas variables tipo escala de encuesta: del 1 (muy negativo) al 5 (muy positivo).

## **Ver fotocopia aparte: Figura 2.4.– Perfil estratégico del entorno del país X.**

## **Ver fotocopia aparte: Figura 6.6.– El perfil estratégico de la empresa.**

Análisis del entorno futuro.

Aquí el análisis es mucho más difícil de realizar, porque hay incertidumbre, y las técnicas a emplear dependerán de si el entorno es estable o turbulento.

### **entorno estable.**

Si el entorno es estable, es que hay pocos cambios y son fáciles de predecir: aquí emplearemos **técnicas de previsión**: la previsión consiste en determinar la evolución futura de una determinada variable a partir de los valores que haya tenido en el pasado, o a partir de variables con valores en el pasado. Pueden ser con variables históricas de la misma variable o con valores históricos de otras variables y que influyan en esa misma variable.

En estas técnicas de previsión, el valor futuro de la variable será un único valor: un futuro único.

Para hacer previsión, se usan técnicas cuantitativas, como las series temporales, la regresión, la correlación, etc... (corto plazo).

### **entorno turbulento.**

Están las técnicas de prospectiva: la prospectiva consiste en determinar futuros posibles, no únicos e inciertos de una variable, explicado por la acción de las personas y por el determinismo del pasado.

Aquí se incluye un factor importante: el factor humano, que hace que no haya un valor único de la variable.

Hay dos **diferencias**: tiene en cuenta el comportamiento humano y no da un futuro único, sino que el

resultado es futuros múltiples, posibles e inciertos.

En prospectiva lo que se hace es elaborar hipótesis sobre posibles cambios. Se usa mucho el qué pasaría si.... Hay varias técnicas: la DELPHI, la de impactos cruzados y la de los escenarios.

**El método de los escenarios: es una técnica del análisis del entorno futuro para analizar entornos turbulentos. El escenario es la descripción de una visión interna y consistente de las condiciones o circunstancias que define el entorno en el que la empresa estará en el futuro.**

Las **etapas de elaboración de los escenarios** son:

- Identificar las variables clave y el período de tiempo a analizar.
- Asignar a esas variables un intervalo de valores posibles que pueden tomar, así como las posibilidades de que esa variable pueda obtener ese valor.
- Lo óptimo es trabajar con 3 escenarios distintos: el pesimista, el probable y el optimista, aunque se pueden emplear más.

Por ejemplo, en la empresa Repsol, ponemos los 3 escenarios, y queremos medir la variable de la rentabilidad de las acciones de mañana, a las que le asignaremos unas probabilidades:

| Escenarios | Rentabilidad de mañana | Pi  | ð% costes en 1 año | Pi  |
|------------|------------------------|-----|--------------------|-----|
| Pesimista  | -5%                    | 25% | [40% - 50%]        | 30% |
| Probable   | +2%                    | 50% | [25% - 37%]        | 50% |
| Optimista  | +5%                    | 25% | [0% - 24%]         | 20% |

Estas informaciones se sacan de informes hechos por intermediarios, y a partir de ahí se sacan las probabilidades.

Este método tiene las siguientes **ventajas**:

- Flexibilidad: formulación de estrategias contingentes para los posibles escenarios (rompe desfase entre tiempo necesario y disponible para actuar estratégicamente).
- Conocer el escenario más favorable ayuda a desarrollar una actitud estratégica para crear nuestro propio futuro deseado.

Pero tiene los siguientes **inconvenientes**:

- Subjetividad: las hipótesis se establecen más o menos subjetivamente.
- Esas hipótesis no se cuestionan a lo largo del proceso de elaboración del escenario; sin embargo, los escenarios deben contrastarse con la realidad y con las posibilidades de ocurrencia, y si un escenario no puede tener lugar, habrá que cambiar las hipótesis de partida.

ANÁLISIS del entorno sectorial.

El problema de la definición del sector.

¿Cuáles son los límites de un sector? No están claros ni en términos geográficos ni del producto.

La **definición de sector** la vamos a hacer de la siguiente forma: es el grupo de empresas que abastece a un mercado definido en términos de sustitución, tanto del lado de la demanda como de la oferta.

Desde el punto de vista de la demanda, el sector será denominado mercado, y pertenecen al mismo mercado todas aquellas empresas que ofrecen productos sustitutivos entre sí. Desde el punto de vista de la oferta, el sector será denominado sector, y pertenecen al mismo sector todas aquellas empresas que, sustituyendo muy fácilmente sus recursos, puedan fabricar lo mismo que otras empresas.

#### Oportunidades para la ventaja competitiva: identificación de los factores clave del éxito.

Los factores clave de éxito son los factores que son importantes para determinar la habilidad de las empresas para sobrevivir y prosperar en un sector. Cada empresa puede seguir distintas estrategias para alcanzar los mismos factores clave de éxito.

Para su identificación hay que responder a dos preguntas:

- Saber qué quieren nuestros clientes: las necesidades de nuestros clientes y sus deseos para satisfacerlos, y para eso hay que observar detenidamente a los clientes.
- Qué necesita la empresa para sobrevivir: aquí hay que saber los fundamentos de la competencia en el sector.

El objetivo de la estrategia es ayudar a una empresa a tener éxito manteniendo la ventaja competitiva, y el éxito es maximizar el beneficio, y el beneficio de la empresa depende de los siguientes **factores**:

- **La creación del valor para el cliente:** el valor es algo subjetivo, porque dependerá de la persona, de la intensidad de su necesidad, del momento de tiempo, etc.
- **La intensidad de la competencia:** es importante: no es lo mismo el beneficio que se tiene actualmente que el beneficio potencial que se pueda tener en el futuro. Si estamos en un monopolio, se dice que el productor o fabricante se queda con todo el excedente del consumidor; si se pasa a un oligopolio, este excedente se ha de repartir, y en el caso de que haya competencia perfecta, sucede lo que representa la siguiente gráfica:

Si fuera un monopolio, se puede fijar un precio máximo, pero esto no es absoluto, porque habría gente que podría pagar más por lo mismo.

Así, el excedente de producción es la gente que pagaría más por un mismo producto.

- **El poder de negociación de los componentes de la cadena de producción.**

modelo de las cinco fuerzas competitivas de porter.

Es un marco útil para clasificar y analizar las características de un sector que determina la intensidad de la competencia y el nivel de rentabilidad.

El modelo considera que la rentabilidad del sector está determinada por 5 fuentes de presión competitiva: la competencia de los productos sustitutivos, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores establecidos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

**Ver fotocopia aparte: Fig. 3.2. Modelo de PORTER de las 5 fuerzas competitivas.**

#### La competencia de los productos sustitutivos.

Influye el precio máximo que los consumidores están dispuestos a pagar; si existen sustitutos próximos, en caso de un aumento de precios, la demanda se desplazará hacia el más barato. La intensidad de la demanda



depende de dos **factores**:

- **La propensión de los compradores a la sustitución:** ¿Existen sustitutos y los compradores están dispuestos a pagar por variaciones de los precios? Por ejemplo, *si subiera mucho el precio de la gasolina, ¿se estaría dispuesto a ir a la universidad?* Esto es muy subjetivo.
- **La relación precio/prestaciones de los sustitutos:** cuanto más complejas sean las necesidades y más difícil sea distinguir diferencias en las prestaciones, habrá mayor predisposición a sustituir, eso, en función de las diferencias de precio.

#### La amenaza de entrada de nuevos competidores.

La rentabilidad de un sector atrae como un imán a otras empresas, por lo que se crean barreras de entrada para estos nuevos competidores; así, las barreras de entrada sirven para que los competidores potenciales no entren en iguales condiciones que los competidores ya establecidos. Hay varios **tipos** de barreras de entrada:

- El realizar **inversiones iniciales elevadas**.
- **Las economías de escala:** (¿pequeña o gran escala?) se producen cuando, incrementos en la cuantía de los inputs empleados en un proceso de producción se da como resultado un incremento más que proporcional en la producción total.

Aquí sale el dilema de competir a gran escala o a pequeña escala: si se decide entrar a competir a gran escala, se corre el riesgo de que las instalaciones se queden infrautilizadas, porque no se tienen los clientes suficientes, mientras que si se decidiese a competir a pequeña escala, se tendrían que soportar altos costes unitarios.

- **Las ventajas absolutas en costes en empresas establecidas:** pueden hacer que se sea capaz de acceder a fuentes de materia prima a bajo coste y a que incurramos a economías de aprendizaje.
- **La diferenciación del producto:** todo producto tiene una marca que produce una cierta fidelidad del consumidor al mismo: así, hay marca y fidelidad de los ya establecidos. Las alternativas de los nuevos entrantes son el gasto en publicidad y promoción, encontrar nichos de mercado y competir vía precios.
- **El acceso a los canales de distribución:** si se quiere lanzar un producto, no hay un número infinito de tiendas: un distribuidor, a su vez, tiene restricciones en cuanto a su capacidad para exponer y almacenar los productos que se les están vendiendo, por lo que los que ya hayan entrado ya habrán copado a los distribuidores.

Por otra parte, está la **aversión al riesgo**: los productos que para el distribuidor sean caros y difíciles de vender, es normal que éstos se nieguen a venderlo.

Además, están los **costes fijos de distribuir un producto adicional**; por ejemplo, *que un distribuidor acepte vender un producto adicional que suponga el poner nuevas estanterías para exponerlo*.

- Las **barreras administrativas y legales**.
- **Las represalias de las empresas establecidas:** las patentes, el aumento en las campañas de publicidad y de promoción, comprar la empresa por mucho dinero... las represalias han de ser creíbles.

#### La rivalidad entre competidores establecidos.

Los **factores que determinan su naturaleza e intensidad** son los siguientes:

**La concentración:** hace referencia al número de empresas o de competidores en un sector y a su tamaño

**relativo.**

A mayor número de competidores, más difícil es coordinar los precios entre las diferentes empresas, y habrá una mayor probabilidad de que haya una guerra de precios.

Y cuanto menos competidores haya en un sector, más concentrado está éste, y al revés, cuanto más competidores haya en un sector, más fragmentado está éste.

**La diversidad de los competidores: si existe un ambiente cómodo es porque hay una mayor similitud de objetivos, orígenes, costes o estrategias.**

**La diferenciación del producto: si los productos son muy semejantes, esto incentiva la sustitución y la reducción de los precios, pero si los productos son diferentes, la competencia entre ellos es más baja y limitan la competencia en precios.**

**El exceso de capacidad y barreras de salida: una barrera de salida podría convertirse en barrera de entrada.**

Los excesos de capacidad permiten bajar los precios para diluir los costes fijos en mayores ventas, y los que entran no podrán competir contra esos precios. El origen de ese exceso de capacidad viene del declive de la demanda, que puede ser estructural –por ejemplo, *que un producto esté desfasado*– o cíclica –los ciclos económicos–, o el exceso de inversión.

En el caso del declive estructural, las empresas optarán por vender ese exceso de capacidad productiva, pero eso depende de las barreras de salida, que son, por un lado, el vender recursos duraderos o especializados, ya que tendrán poco mercado, y, por otro, los derechos de los empleados, ya que están muy protegidos.

**Las condiciones de los costes:**

- determina hasta dónde reducirán los precios con el fin de utilizar la capacidad sobrante.
- Tener bajos costes variables o altos costes fijos incentivan bajar los precios.
- $B^o = I - C = P * Q - CV * Q - CF$ , es decir, que beneficios son iguales a ingresos menos costes, que al mismo tiempo es igual al precio por cantidad menos los costes variables por cantidad menos los costes fijos.

El poder de negociación de los compradores.

Viene determinado por dos factores: la sensibilidad de los compradores al precio y el poder relativo de negociación por parte del comprador.

La sensibilidad de los compradores al precio.

Esto depende de:

- **La importancia del coste del componente o factor de producción respecto al coste total del producto final:** cuanto más importante sea el coste del componente mayor será la sensibilidad del comprador.
- **El grado de diferenciación del producto:** a mayor grado de diferenciación del producto, menor sensibilidad (es una relación inversa).
- **La intensidad de competencia de los compradores contra los proveedores:** a mayor intensidad de la competencia, mayor sensibilidad habrá en el precio (es una relación directa).
- **La importancia de la calidad del producto para los compradores:** a mayor calidad del producto,

menor sensibilidad tendrá el precio (es una relación inversa).

El poder relativo de la negociación por parte del comprador.

Será mayor cuanto:

- Menor sea el número de compradores, porque en este caso el proveedor o proveedores tienen menos compradores y perder uno es mucho para él. Un solo comprador tendría un gran y elevado poder de negociación.
- Mayor sea el volumen de compras del cliente.
- Mayor sea la información del comprador sobre productos, precios y costes de los suministradores.
- Menor sea el coste de sustituir al suministrador.
- Mayor sea la posibilidad de integración vertical hacia atrás, por ejemplo, *cuanto mayor sea la posibilidad de que el cliente compre directamente del fabricante y no del proveedor.*

#### El poder de negociación de los suministradores (proveedores).

Consideramos que los factores que explican el poder negociador de suministradores y compradores son similares y que están vinculados a la relación genérica proveedor / cliente.

| Suministradores                                      | Compradores                                          |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| · Suministrados concentrados                         | · Compradores concentrados                           |
| · Poco volumen de compras del cliente                | · Volumen grande de compras del cliente              |
| · Información total suministradores / compradores    | · Información total sobre suministradores            |
| · Altos costes de sustitución de los suministradores | · Bajos costes de sustitución de los suministradores |
| · Integración hacia delante                          | · Integración hacia atrás                            |

**Ver fotocopia: 3.3. Los determinantes de la competencia y rentabilidad en el modelo de PORTER.**

objetivos del tema 2.

- Definir y clasificar el entorno de la empresa.
- Exponer las principales técnicas de análisis del entorno.
- Establecer criterios para delimitar el entorno sectorial.
- Describir el modo de identificar los factores clave de éxito en un sector.
- Proponer un modelo para el análisis de las características de un sector.

#### **Tema 3 \* analisis externo II.**

ANÁLISIS de la SEGMENTACIÓN.

Un segmento es un grupo de consumidores o usuarios cuyas características, necesidades y comportamientos son homogéneos (división del sector basándose en la demanda).

**Utilidad** de la segmentación: ¿para qué sirve?:

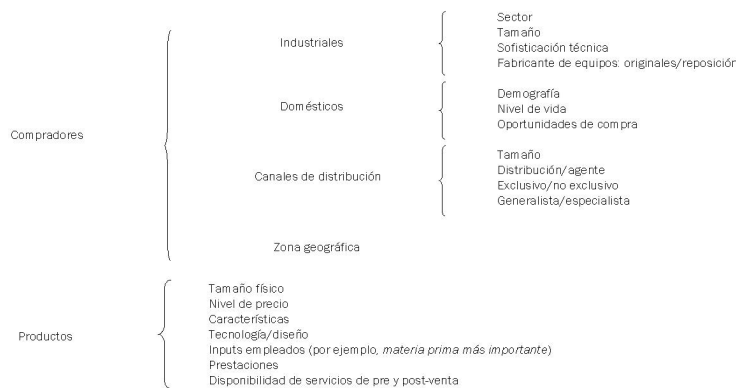
- Para valorar el atractivo de los distintos segmentos: para ver cuál es su rentabilidad.
- Para determinar a los nuevos entrantes en qué parte del mercado entrar.
- Para que las empresas existentes puedan decidir en qué segmentos les interesa continuar; es decir, para decidir en qué segmentos mantener su presencia y cómo distribuirán sus recursos entre ellas.
- Puede identificar oportunidades distintas en un sector.

Hay 5 etapas principales del análisis de la segmentación, y son las siguientes:

- Identificar las variables-clave para la segmentación: edad, renta, prestaciones de un producto, bien o servicio, etc.
- Construir la matriz de segmentación, que es una tabla de doble entrada, donde se crucen dos variables.
- Analizar el atractivo del sector: análisis de la rentabilidad, del dinero que da el sector.
- Identificar los factores-clave de éxito en cada segmento.
- Decidir si vamos a realizar una segmentación reducida o amplia.

**Identificar las variables-clave para la segmentación: lo 1º que hay que hacer es identificar el mercado; es decir, dónde queremos segmentar. Una vez que sabemos dónde segmentamos, vamos a ver cómo lo segmentamos, en qué variables vamos a segmentarlo: por ejemplo, por diferentes tipos de productos, clientes, gamas de precio, áreas geográficas...**

#### CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN: CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES Y DE LOS PRODUCTOS.



Las variables de segmentación más apropiadas son las que aumentan la distinción de los productos en términos de sustitución, porque estamos analizando el sector desde el punto de vista de la demanda.

El número óptimo de variables para el análisis son 2 ó 3, por lo que tendremos que introducimos en un proceso de disminución de variables, ¿y cómo se reducen las variables? Hay 2 procedimientos para ello:

- Identificar las variables de segmentación más significativas estratégicamente.
- Combinar las variables de segmentación que estén más correlacionadas; por ejemplo, *si estuviésemos en el sector del automóvil, variables correlacionadas son el precio, el motor y el tamaño del coche, y variables no correlacionadas son el precio y el color de las ruedas.*

**Construcción de la matriz de segmentación: a partir de las variables de segmentación elegidas se identifican segmentos, utilizando una matriz bidimensional o tridimensional.**

Ejemplo de matriz bidimensional:

**Ver fotocopia: Fig. 4.3. Segmentación del sector de comidas congeladas en GRAN BRETAÑA.**

Ejemplo de matriz tridimensional:

**Ver fotocopia: Fig. 4.4. Segmentación del sector de restaurantes de SAN LUIS OBISPO.**

**Análisis del atractivo del segmento: puede analizarse el segmento por medio de las 5 fuerzas competitivas de PORTER, pero existen algunas diferencias:**

- Desde el punto de vista de la variable productos sustitutivos, vamos a tener en cuenta los productos sustitutivos de otros sectores como de nuestro propio segmento.
- Desde el punto de vista de la variable entrada de competidores, nos centraremos en los fabricantes de otros segmentos del sector, y para eso, se crean las llamadas barreras de movilidad entre competidores de distintos segmentos para que no pasen de un segmento a otro, pero de un mismo sector.

Las barreras de movilidad restringen la entrada de empresas de otros segmentos, siendo un factor clave para que un segmento pueda ofrecer rentas superiores a otros.

**Identificación de los factores de éxito de cada segmento: los factores pueden cambiar de un segmento a otro por las siguientes razones:**

- Porque hay clientes con distintos criterios de adquisición.
- Por diferencias en la forma de competir entre empresas.

Estos dos son los factores clave de éxito de un mercado.

**Decidir el alcance de la segmentación, si será reducida o ampliada: analizaremos las ventajas de especializarse en pocos segmentos frente a muchos. La segmentación es reducida cuando se participa en pocos segmentos de mercado y es amplia cuando hay muchos segmentos de mercado.**

Las ventajas de participar en muchos segmentos frente a pocos son:

- **Factores de éxito similares entre segmentos:** la empresa adoptará estrategias similares para los distintos segmentos.
- **Costes compartidos:** una empresa que participa en muchos segmentos puede alcanzar costes más bajos que sus competidores presentes en un número menor de segmentos; por ejemplo, *las ruedas de los coches: todos los modelos de coches llevan modelos similares de ruedas, pues si una misma marca de coches tiene varios modelos, no tiene que pagar varios salarios, uno por cada trabajador que haga cada tipo de rueda, sino que inserta la misma rueda para todos los modelos de coches y paga un solo salario para todos los modelos.* Así que interesará que haya una segmentación amplia si se pueden compartir los costes entre los distintos segmentos.

Esto tiene las siguientes **observaciones:**

- Es imposible generalizar.
- Hay que elegir entre especialización y beneficios de repartir costes compartidos. Si a la empresa le interesa ofrecer un producto especializado, habrá que ir a pocos o a un segmento, por lo que interesará realizar una estrategia de segmentación reducida; y al revés, si a la empresa le interesa bajar costes o compartirlos entre varios segmentos, habrá que realizar una estrategia de segmentación amplia.
- Hay un paralelismo entre estrategia de segmentación amplia y las estrategias de diversificación, y otro paralelismo entre las estrategias de segmentación reducida y las de especialización.

grupos estratégicos.

Un **grupo estratégico** es un grupo de empresas de un sector que siguen la misma o similar estrategia a lo largo de sus dimensiones estratégicas (división del sector basándose en la oferta).

Las **dimensiones estratégicas** son variables de decisión estratégica que distinguen mejor las estrategias de negocio y la posición competitiva de las empresas del sector. Se pueden incluir las siguientes variables:

- La amplitud del mercado de productos.

- La elección de los canales de distribución.
- El nivel de calidad del producto.
- El grado de integración vertical.
- La elección de la tecnología.

**Ver fotocopia: Fig. 4.6. Grupos estratégicos en el sector mundial del automóvil.**

ANÁLISIS de competidores.

Los **objetivos** son:

**Predecir el comportamiento de los competidores:** sirve para prever sus decisiones y estrategias futuras y para predecir sus posibles reacciones a la estrategia e iniciativas competitivas de la empresa.

**Determinar cómo puede influirse sobre el comportamiento de los competidores en beneficio de nuestra empresa:** su importancia depende de la estructura del sector:

- Si es un sector fragmentado (es decir, que tiene muchos competidores), puede ser insignificante analizar el comportamiento de 1 ó 2 competidores.
- Si es un sector concentrado (es decir, que tiene pocos competidores), la competitividad de la empresa depende del comportamiento de unos pocos rivales.

**Ver fotocopia: 3.3. Análisis de los competidores.**

En cuanto a la **señalización y las amenazas creíbles**, la reacción de un competidor no depende sólo de lo que mi empresa haga, sino también de lo que mi competidor crea que estoy haciendo.

La señalización es la comunicación selectiva de información a los competidores, diseñada para influir en sus percepciones y comportamientos con la intención de provocar o evitar ciertos tipos de reacciones. El papel principal de la señalización es lanzar amenazas de la intención de la empresa a reaccionar agresivamente ante un movimiento determinado. Además, las señales y amenazas han de ser creíbles, lo que depende de la fama de la empresa: reputación de agresividad.

La señalización puede utilizarse para mantener un ambiente agradable de cooperación, reduciendo la competencia entre empresas.

Esto en competencia perfecta ni en monopolio no tiene sentido: esto serviría solo para oligopolios y sectores concentrados.

objetivos del tema 3.

- Segmentar un sector en los mercados que lo integran.
- Clasificar las empresas dentro de un sector en grupos estratégicos.
- Predecir el comportamiento individual de los competidores.

**Tema 4 \* analisis interno.**

los recursos de la empresa.

**La importancia de los recursos y capacidades:**

- Un elemento muy importante de la estrategia es que la empresa debe conocerse a sí misma, en

concreto, sus puntos fuertes y débiles.

**Ver fotocopia aparte: Figura 5.1. De la orientación sectorial al enfoque basado en los recursos.**

- En entornos cambiantes, es mejor medir la estrategia basándonos en los recursos y capacidades que hay en la empresa, y no tanto en lo que sucede en el sector.
- Límites sectoriales poco claros.
- Los recursos y capacidades son la fuente de la ventaja competitiva de la empresa, y, por tanto, de su rentabilidad.
- Los aspectos estructurales que hacen que un sector sea atractivo, también tienen su fundamento en los recursos y capacidades.

**Ver fotocopia aparte: Hoja 2. Formas de generar ventajas competitivas.**

**Definición de recursos: son los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizativos de la empresa.**

**La estrategia basada en los recursos y capacidades comprende 3 elementos:**

- Seleccionar la estrategia que mejor explote los recursos y capacidades de la empresa.
- Asegurarse de que los recursos y capacidades se emplean completamente.
- Construir la futura base de recursos y capacidades de la empresa.

**Estudiaremos los recursos y capacidades en 2 niveles de agregación:**

**Ver fotocopia aparte: Figura 5.4. Relaciones fundamentales entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.**

**La identificación de los recursos: hay varios tipos de recursos: los tangibles y los intangibles.**

Los recursos **tangibles** son los físicos y los financieros: son los más fáciles de detectar y de valorar y son los que aparecen en la contabilidad. Con todo este que estamos diciendo, puede ser que el valor del mercado sea distinto que el valor contable; así, deberíamos considerar para el valor la localización, la antigüedad, etc...

Además, podríamos mejorar la gestión de los recursos respondiendo a 2 preguntas:

- ¿Qué oportunidades existen para economizar en su uso?
- ¿Existen posibles uso más rentables? Es decir, utilizándolos más productivamente, que los recursos sean usados más intensamente a través de alianzas con otras empresas.

Los recursos **intangibles** son invisibles en los estados contables, y son la reputación, la imagen de marca, la imagen que haya frete a los clientes y la tecnología: no la máquina, sino los conocimientos tecnológicos, el know-how de la empresa.

Los mercados de valores sí que reconocen la importancia de estos recursos intangibles, por medio de las ratios de cotización y el valor contable.

**Recursos humanos: identificar y valorar el capital humano es difícil; además, los problemas de reconocer las habilidades individuales aumentan debido al trabajo en equipo. También los RR.HH. son los que generan la cultura de la empresa, que es un recurso intangible para mejorar la relación e integración de los empleados.**

capacidades organizativas.

### Definición de capacidad.

Es la unión o integración de varios recursos que permiten acometer las tareas o actividades de la empresa. Otra definición es que es la combinación de recursos con rutinas organizativas que le permiten a la empresa realizar una tarea que sea difícilmente imitable.

### Identificación de las capacidades.

Es necesario hacer una clasificación de las actividades. Hay 2 enfoques: el análisis funcional y la cadena de valor.

El análisis funcional.

Es el identificar las capacidades de cada área funcional, el ir departamento por departamento para identificarlas: es un método muy rudimentario. En el siguiente cuadro se verá un ejemplo de análisis funcional:

| Ejemplo de análisis funcional |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Área funcional</i>         | <i>Capacidades</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <i>Producción</i>             | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Eficiencia en el volumen de fabricación.</i></li><li>• <i>Capacidad de generar mejoras en el proceso.</i></li><li>• <i>Flexibilidad y velocidad de respuesta.</i></li></ul>                                                                                                                                                                         |
| <i>Marketing</i>              | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Gestión y creación de marcas.</i></li><li>• <i>Conocimiento del mercado.</i></li><li>• <i>Respuesta a las tendencias del mercado.</i></li><li>• <i>Eficacia en promoción y realización de ventas.</i></li><li>• <i>La velocidad a la hora de distribuir los productos.</i></li><li>• <i>Calidad y eficacia en el servicio al cliente.</i></li></ul> |
| <i>I+D</i>                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Capacidad de investigación.</i></li><li>• <i>Habilidad para desarrollar nuevos productos.</i></li><li>• <i>Rapidez en el desarrollo de nuevos productos.</i></li></ul>                                                                                                                                                                              |

La cadena de valor.

Es la desagregación de la empresa en actividades secuenciales; además, se pueden distinguir 2 tipos: las primarias y las de apoyo.

**Ver fotocopia: Figura 5.6. La cadena de valor de McKINSEY & Company Business System.**

**Actividades primarias: son las fundamentales para que la empresa funcione:**

- **Logística interna:** es la recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas hasta su incorporación al proceso productivo.
- **Operaciones o producción:** transformación de los factores en productos.
- **Logística externa:** almacenamiento y distribución a los clientes de los productos terminados.
- **Marketing y ventas:** actividades para vender el producto.



- **Servicio postventa:** mantenimiento de condiciones de utilización del producto.

#### **Actividades de apoyo:**

- **Aprovisionamiento:** compra de los factores a utilizar.
- **Desarrollo de tecnología:** actividades encaminadas a la obtención, mejora y gestión de tecnología en la empresa.
- **Administración de RR.HH.:** búsqueda, contratación, formación, remuneración, etc. del personal.
- **Infraestructura:** actividades de planificación, control, organización, información, contabilidad, etc. que sea soporte para el conjunto de la empresa.

#### Mecanismos de integración y de coordinación.

Para generar capacidades a partir de los recursos es necesario lograr una coordinación e integración de las primeras, y esto se consigue mediante la integración de los conocimientos y habilidades de los RR.HH. Hay 2 **mecanismos principales para poder coordinar los RR.HH.:**

- Reglas y directrices establecidas de antemano: la formalización es un mecanismo de coordinación de los RR.HH. que sirve para el control de su comportamiento.
- Generar rutinas organizativas, que consiste en una secuencia de acciones coordinadas que son aprendidas y perfeccionadas con la experiencia.

#### **Aspectos a destacar:**

- Importancia de la habilidad de la dirección para motivar y hacer cooperar a los miembros de la organización.
- El perfeccionamiento de un número determinado de rutinas supone eficiencia y economías de experiencia, pero puede limitar la flexibilidad. Ser eficiente es intentar alcanzar los objetivos con el menor coste posible.

#### **Ver fotocopia: 4.3. Valoración del potencial de los recursos y capacidades.**

El potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades depende de 3 factores que giran sobre determinadas características de los mismos: el alcance de la ventaja competitiva establecida, el mantenimiento de la ventaja competitiva y la posibilidad de apropiación.

Alcance de la ventaja competitiva.

Para que se pueda crear una ventaja competitiva a partir de un recurso o capacidad, deben darse 2 condiciones:

- **Escasez:** los recursos y capacidades disponibles para todas las empresas del sector no pueden constituirse como fuentes de ventajas competitivas.
- **Relevancia:** ¿qué significa que los recursos y capacidades sean relevantes? Los recursos y capacidades son relevantes o valiosos si están relacionados con los factores clave de éxito del sector.

Mantenimiento de la ventaja competitiva.

Además de crear una ventaja competitiva, también interesa mantenerla. Esto va a depender de la duración de los recursos y capacidades y de la habilidad de los rivales para limitar esa ventaja competitiva accediendo a los recursos y capacidades sobre los que se basa. Este acceso se puede realizar a través de la simple compra (si son móviles) o construyéndolos.

- **Duración:** algunos recursos y capacidades duran más que otros. Los recursos físicos están sujetos a una depreciación. Los recursos tecnológicos materializados en patentes tienen una duración determinada; sin embargo, la reputación y la marca pueden durar más: son más difíciles de imitar.
- **La movilidad:** la forma más sencilla de obtener recursos y capacidades es comprándolos. La posibilidad de comprarlos depende de su movilidad (hasta qué punto pueden ser transferidos a otra empresa).

Fuentes de inmovilidad son la inmovilidad geográfica, la información imperfecta sobre el valor de un recurso y los recursos específicos (son los que sirven solo para una empresa en concreto). Las capacidades son menos móviles que los recursos.

- **Posibilidad de réplica:** un recurso o capacidad no se puede comprar, hay que construirlo. Algunos recursos o capacidades son más fáciles de copiar.

La apropiación de las rentas de los recursos.

¿Quién consigue el resultado generado de los recursos y capacidades?

**El poder relativo de negociación: cuando existe ambigüedad sobre la propiedad de los recursos y capacidades, la asignación de rentas entre las empresas y sus empleados depende del poder de negociación de las partes.**

Si la contribución del empleado es fácil de identificar, si el empleo es móvil y si puede brindar una productividad similar en otras empresas, el empleado está en una posición fuerte para negociar y obtener una parte sustancial de su contribución.

**Derechos de propiedad: los resultados corresponden al propietario, pero a veces la propiedad no está clara, sobre todo en lo relativo a los conocimientos y habilidades de los trabajadores.**

**Grado de incorporación: cuanto más inmersas estén las competencias y conocimientos de los empleados en rutinas organizativas, mayor es la posibilidad de la empresa de apropiarse de los resultados.**

desarrollo de recursos.

La conexión entre la estrategia y los recursos tiene que ver con el diseño de estrategias para explotar la dotación actual de recursos y capacidades y con las inversiones necesarias para mantener, desarrollar y mejorar el conjunto de recursos y capacidades para asegurar el futuro a largo plazo de la empresa.

La comparación de la estrategia elegida y el conjunto de recursos y capacidades disponibles puede manifestar determinados puntos débiles o carencias que necesitarán ser cubiertas. ¿Y cómo? Hay técnicas para ello, pero se darán en Dirección estratégica II.

Estos recursos y capacidades pueden desarrollarse internamente, comprarse del exterior u obtenerlos a través de alianzas estratégicas. La experiencia y el aprendizaje continuado de la empresa también puede facilitar el desarrollo y mejora de los recursos y capacidades.

**El papel del benchmarking en el desarrollo de recursos: el benchmarking es una herramienta para valorar, desarrollar y mejorar las capacidades y actividades de una empresa a través de una comparación con otras organizaciones. Las etapas del benchmarking son:**

- Identificar las actividades relevantes a mejorar.
- Identificar las empresas líderes en esas actividades.

- Entablar relación con esas empresas, analizando cómo ejecutan esas actividades.
- Utilizar el nuevo aprendizaje para rediseñar y mejorar la realización de esas actividades.

### **Ver fotocopia: Etapas en el análisis de la estrategia a partir de los recursos y capacidades.**

objetivos del tema.

- Explicar el papel de los recursos y capacidades como base de las estrategias.
- Mostrar cómo se pueden identificar y valorar los recursos y capacidades.
- Desarrollar unos criterios para analizar el potencial de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva.
- Indicar cómo la estrategia trata de explotar los recursos y capacidades existentes y de mejorar o desarrollar nuevos recursos y capacidades.
- Desarrollar una guía práctica para formular estrategias sobre la base de los recursos y capacidades.

### **Tema 5 \* ventaja competitiva.**

fundamentos de la ventaja competitiva.

#### Creación de la ventaja competitiva.

Los determinantes para que haya una rentabilidad superior son el localizarse en un sector atractivo (y análisis interno) y establecer una ventaja competitiva sobre los rivales.

Una empresa posee una ventaja competitiva sobre otra cuando obtiene una tasa de beneficios superior o tiene el potencial para obtenerla.

Para que se produzcan diferencias en los beneficios entre las empresas que compiten, el cambio debe estar presente. El origen del cambio puede ser externo o interno.

#### Ventajas competitivas debidas a cambios externos: capacidad de respuesta.

Los cambios externos se derivan del entorno: tipos de cambio de la moneda, normativas gubernamentales... El papel del cambio externo no consiste simplemente en conceder ventajas ni desventajas sobre empresas pasivas: hay que identificarse y responder ante las oportunidades que se derivan de los cambios externos.

La ventaja competitiva que se deriva de cambios externos también depende de la capacidad de respuesta de la empresa. La flexibilidad significa la velocidad o capacidad de respuesta. La capacidad de reacción también supone anticiparse a los cambios.

La repuesta a las oportunidades requiere un recurso clave (información) y una capacidad clave (flexibilidad); además de la capacidad de reacción correcta ante los cambios y saber interpretar esa información.

Cuanto mayor flexibilidad tiene una empresa para responder a los cambios del entorno, ésta tendrá menor dependencia a su capacidad de predicción.

#### Ventajas competitivas debidas a cambios internos (innovación): identificar nuevas reglas del juego.

Aquí están la **innovación incremental**, que sería el introducir mejoras o nuevas prestaciones en productos y en procesos industriales, y la **innovación radical**, que sería un producto o proceso que nace y que no puede ser explicado por la evolución de los productos o procesos anteriores (sería algo nuevo).

La innovación no sólo crea ventajas competitivas, también proporciona una base para destruir la ventaja competitiva de otras empresas.

En cuanto al **concepto de innovación**, existen dos concepciones: una, en sentido técnico, que dice que innovación son nuevos productos o procesos, y la otra, que dice que innovación va también referida a nuevas formas de competir (innovación estratégica).

#### Mantenimiento de la ventaja competitiva.

Una vez creada, la ventaja competitiva puede disminuir como consecuencia de la competencia. La velocidad de ello depende de la habilidad de los competidores para desafiar dicha ventaja por medio de la imitación o de la innovación. Para que la ventaja competitiva se mantenga en el tiempo, se necesitan barreras a la imitación (mecanismos de aislamiento), que son barreras que limitan el equilibrio ex-post de las rentas entre las empresas.

#### **Condiciones para lograr la imitación y barreras para evitarla:**

- **Identificar que un rival posee una ventaja competitiva:** su barrera es ocultar la rentabilidad superior.
- **Tener incentivos para competir:** ¿invirtiendo en imitación obtendré la misma rentabilidad o superior que la empresa que ya tiene la ventaja competitiva? la barrera es disuadir la imitación mediante amenaza de represalias o anticiparse ocupando nichos estratégicos.
- **Identificar las características de la estrategia del rival:** la barrera es la ambigüedad causal o imitación incierta: esto consiste en que si la ventaja competitiva tiene muchas dimensiones basadas en capacidades complejas, será difícil diagnosticar los determinantes del éxito.
- **Adquirir los recursos y capacidades necesarias para la imitación:** sus barreras son la inmovilidad de los recursos y capacidades, la dificultad de réplica y la ventaja del primer entrante, que consiste en:
  - Ocupar la situación estratégica que más me interese.
  - Lograr acceso privilegiado a determinados recursos y capacidades.
  - Patentes del diseño y de la tecnología de los productos.

#### Tipos de ventaja competitiva y de estrategia competitiva.

Una empresa puede lograr una mayor tasa de beneficios sobre un rival o puede tener el potencial para lograrla, de 3 formas:

- Mediante la segmentación.
- Suministrando un producto o servicio idéntico a un coste más bajo (ventaja en costes).
- Suministrando un producto o servicio diferenciado, de manera que el cliente esté dispuesto a pagar un sobreprecio superior la coste adicional de esa diferenciación (ventaja en diferenciación).

Combinando los 3 tipos de ventaja con el ámbito de la empresa, surgen 3 estrategias competitivas genéricas:

|                      |        | Tipo de ventaja competitiva |                |                                  |
|----------------------|--------|-----------------------------|----------------|----------------------------------|
|                      |        |                             |                |                                  |
| Ámbito de la empresa | Sector | Liderazgo en costes         | Diferenciación | En costes      En diferenciación |
|                      |        | Segmento                    | Segmentación   |                                  |

ventaja en costes.

### Fuentes de la ventaja en costes.

La clave para el análisis de los costes está en identificar los factores que determinan la posición en costes de una empresa.

**Economías de escala: existen cuando incrementos en la cuantía de los inputs empleados en un proceso de producción, dan como resultado un incremento más que proporcional en producción total o final a outputs.**

Al hacer un incremento de materias primas  $n$ , se obtendrá una mayor proporción de output  $n+1$ . Por ejemplo, *se hace un proceso de producción de manera que se logra una proporción del output del 50%, es decir, que de 4 inputs se sacan 2 outputs y que de 8 inputs se sacan 4 outputs. Con economías de escala, tendrá que tener más de 2 ó 4 outputs respectivamente.*

Al incrementar la escala de la producción, los costes unitarios caen. Pueden darse en producción, compras, I+D, distribución y publicidad.

Luego está el **tamaño mínimo eficiente**, que es el punto en el que se explotan las mayores economías de escala.

Pero eso sí, ha de haber un mínimo de coste dentro de las economías de escala. Las economías de escala son el determinante más importante del nivel de concentración de oferentes de un sector.

**Economías de aprendizaje: el aprendizaje de los miembros de la organización es la principal fuente de reducción de costes basada en la experiencia. Las ventajas de la repetición residen en que disminuye el tiempo para realizar tareas concretas, corrige el despilfarro y los defectos y mejora la coordinación. Las eficiencias del aprendizaje pueden plantearse para establecer y mejorar las rutinas organizativas. La generación del efecto aprendizaje crea el efecto experiencia, que abarca no sólo las horas de trabajo directo, sino también el comportamiento de todos los costes añadidos al aumentar el volumen de producción acumulado.**

Según la ley de la experiencia, el coste unitario del valor añadido a un producto estándar disminuye en un porcentaje constante (80%) cada vez que se duplica la producción acumulada.

**Utilización de la capacidad: es la habilidad para ajustar la capacidad al nivel de demanda actual; esto es especialmente importante en sectores en declive o sujetos a fluctuaciones bruscas de la demanda.**

Una **mala utilidad de la capacidad de la empresa** nos puede llevar a:

- La **sobreproducción**, entendida como que estamos fabricando sobre nuestra producción; por ejemplo, *el overbooking del sector de los aviones u hotelero; en producción, sería forzar la máquina o los costes de almacenamiento.*
- La **infrautilización**, porque la demanda de nuestros clientes no es suficiente para tener una máquina en marcha, es decir, despedir un trabajador o parar una máquina; por ejemplo, *la regulación de empleo.*

**Diseño del producto: el papel del rediseño de los productos es crucial a) para explotar las ventajas en productividad de las nuevas tecnologías de producción y b) permite reconciliar economías de escala con diferenciación.**

**Coste de los factores: las fuentes más comunes de que haya costes más bajos en los factores son:**

- Diferencias de precio según localización.
- Propiedad de fuentes de suministro a bajo coste.
- Mano de obra no sindicada.
- Poder de negociación sobre suministradores.
- Relaciones estrechas y a largo plazo de los suministradores.

**Tecnología de proceso: un método de producción es técnicamente superior a otro cuando, para fabricar cada unidad de producción, emplea menor cantidad de un factor sin tener que utilizar una mayor cantidad de otro. Esto da las ventajas de que hay una reducción del factor trabajo –por la mecanización y la automatización–, una utilización más eficiente de materias primas, menores defectos, etc.**

La innovación tecnológica de proceso consiste en mejorar la forma en la que se produce un producto.

**Eficiencia directiva / organizativa: después de tener en cuenta todos los factores anteriores, todavía pueden haber diferencias en costes debidas a la ineficiencia organizativa o ineficiencia por, que es la conveniencia de los empleados de mantener un margen de ineficiencia en lugar del esfuerzo de operar con la máxima eficiencia.**

#### La cadena de valor en el análisis de costes.

Los costes unitarios incluyen los costes de muchas actividades, cada una con una estructura de costes particular determinada por factores concretos. La cadena de valor es el marco útil para analizar la posición en costes de una empresa al desagregar ésta.

Las **etapas en el uso de la cadena de valor para el análisis de costes** son:

- **1ª:** desagregar la empresa en actividades separadas.
- **2ª:** establecer la importancia relativa de las diferentes actividades en el coste total del producto; por ejemplo, *si el coste total (100%) es de 1000€, determinar, por ejemplo, que el marketing tiene sobre el coste una importancia del 10% (100€), I+D del 5% (50€) y producción del 70% (700€).*
- **3ª:** identificar los determinantes de costes para cada actividad; por ejemplo, *en producción se determina que los costes vienen de la luz, del alquiler de la nave, etc.*
- **4ª:** identificar las interrelaciones entre costes de diferentes actividades; por ejemplo, *si I+D inventa una máquina para producción, será para que haya un menor coste.*
- **5ª:** examinar el potencial de reducción de costes: ¿se puede incrementar el volumen de actividades con economías de escala importantes?; en actividades con costes salariales importantes, ¿se pueden reducir salarios o trasladarlos a otra localización?, y ¿qué actividades deben ser realizadas dentro de la empresa y cuáles otras podrían ser subcontratadas?

ventajas en DIFERENCIACIÓN.

#### La naturaleza de la diferenciación.

Consiste en ofrecer algo único que es valorado por los compradores como algo más que una simple oferta a bajo precio. Esto viene a decirnos que quizás deberíamos de considerar a la ventaja en diferenciación como una estrategia de diferenciación, ya que se produce de una forma más barata, siendo esto un sistema de producción distinto, pero esto no es así, porque supondría que el mercado te deje fuera: es una visión parcial de la realidad.

El propósito es generar beneficios, lo cual se logrará si se crea un valor para el cliente que supere el coste en que incurre la empresa.

El conjunto de oportunidades de diferenciación es único para cada empresa, y depende no sólo de las características físicas del producto, sino también de todo aquello que pueda influir en el valor percibido por los clientes.

Podemos distinguir dos **tipos de diferenciación**: la tangible y la intangible:

**Diferenciación tangible: son las características de las prestaciones de un determinado bien que lo hace distinto a otro; se refiere a las características observables de un producto o servicio que son relevantes para las preferencias y procesos de elección de los clientes. Entre ellas se incluyen:**

- Tamaño, forma, color, peso, diseño, material.
- Rendimiento en fiabilidad, duración, seguridad.
- Productos o servicios complementarios como el servicio pre-venta o post-venta, accesorios, financiación, rapidez de entrega...

En productos de consumo (productos que compra un consumidor final normal), estas variables determinan la utilidad que los clientes obtienen de ese producto. En bienes de equipo, afectan a la capacidad de la empresa cliente para ganar dinero en su negocio.

**Diferenciación intangible: el valor que los clientes perciben no depende sólo de los aspectos tangibles: también aparecen consideraciones sociales, emocionales o psicológicas.**

Análisis de la diferenciación: el punto de vista de la demanda.

El éxito de la diferenciación radica en encajar la demanda de diferenciación de los clientes con la capacidad de la empresa para ofrecerla.

El análisis de la demanda (clientes) permite determinar:

- El potencial para la diferenciación del mercado.
- La disposición de los clientes para pagar por ella.
- La mejor posición de la empresa en términos de variables de diferenciación con respecto a los competidores.

La clave del éxito de la diferenciación es entender a los clientes, lo cual implica no sólo escuchar y conocer sus necesidades y preferencias, sino también observar y analizar el uso que el cliente da a los productos. Además, puede ser efectivo incrementar la interacción entre clientes y empleados.

**Ver hoja aparte: 5.3.2. Análisis de la diferenciación: el punto de vista de la demanda.**

Análisis de la diferenciación: el punto de vista de la oferta.

Aquí hablaremos de:

La integridad o consistencia del producto.

Para establecer una posición de diferenciación coherente y eficaz, la empresa necesita reunir un paquete complementario de medidas. La consistencia en la diferenciación se refiere a la integridad del producto, que tiene dos **dimensiones**: **interna**, que es la consistencia entre función y estructura del producto, y **externa**, que es el encaje del producto (función, estructura y simbolismo) con los clientes (objetivos, valores, sistema de producción, estilo de vida, modelo de uso e identidad propia).

Lo que debe hacer una empresa es conseguir niveles altos de integridad externa e interna: esto resulta crucial para establecer una ventaja competitiva por diferenciación.

La señalización y reputación del producto.

Para que la diferenciación sea efectiva, es esencial que se comunique al cliente. Se suele distinguir entre 2 tipos de producto:

- **De búsqueda**, cuyas prestaciones son previamente reconocidas.
- **De experiencia**, cuyas cualidades y características sólo se pueden conocer después de su consumo.

Para complementar la eficacia de las variables de diferenciación puede ser necesario usar variables de señalización: esto dependerá de la facilidad con que las prestaciones pueden ser valoradas por el comprador potencial.

Junto a la señalización, es también importante la reputación: la señalización y la reputación son fundamentales en productos y servicios en los que la calidad es difícil de medir, incluso después de la venta.

Costes de diferenciación.

La diferenciación añade **costes**, que pueden ser de dos **tipos**: **directos**; por ejemplo, *inputs de mayor calidad, inventarios mayores para garantizar rapidez en servir los pedidos y publicidad más intensa para mantener la fortaleza de la marca*, e **indirectos**, que surgen de la interacción con las variables de coste; por ejemplo, *estrechar el ámbito producto-mercado de la empresa, limita el potencial para economías de escala*; la innovación de productos e introducir nuevos modelos impide explotar economías de experiencia.

Sin embargo, no todos los aspectos de la diferenciación añaden costes significativos.

La idea básica de la gestión de la calidad total es que la eliminación de defectos en el producto tiene como consecuencia un ahorro en costes. El argumento consiste en que la calidad hace incurrir en costes que son triviales en relación con las ventajas de mercado que aporta (está asociada con una rentabilidad superior).

#### La cadena de valor en el análisis de la diferenciación.

No sirve de mucho identificar los atributos de productos que los clientes valoran más si la empresa no puede ofrecerlos; tampoco sirve tener unas capacidades que permiten ofrecer ciertos elementos de exclusividad si éstos no son valorados por los clientes.

La cadena de valor nos puede ayudar a encontrar el ajuste entre la capacidad de la empresa para crear diferenciación con la demanda potencial de ésta por parte de sus clientes.

Hay 4 **pasos** básicos:

- **1º**: construir la cadena de valor para la empresa y el cliente.
- **2º**: identificar los determinantes de la exclusividad en cada actividad.
- **3º**: seleccionar las variables de diferenciación más prometedoras para la empresa. Desde el punto de vista de la oferta, hay 3 consideraciones:
  - Se debe establecer dónde la empresa tendrá un mayor potencial para la diferenciación, o podrá diferenciarse a mayor coste que los rivales.
  - Es necesario identificar las interrelaciones entre actividades.
  - Hay que valorar la facilidad para mantener los distintos tipos de exclusividad (mantenimiento de la



ventaja competitiva). Será más difícil de imitar aquella diferenciación basada en recursos específicos de la empresa o en habilidades que incluyan la coordinación de un amplio número de recursos.

- **4º:** localizar interrelaciones con la cadena de valor de los compradores.

El objetivo de la diferenciación es lograr un sobrepeso, por lo que se debe crear valor para el cliente: esto se logrará si se reducen los costes del cliente o se facilita la diferenciación de sus productos.

## TEMA 6 \* VENTAJA COMPETITIVA Y EVOLUCION DEL SECTOR.

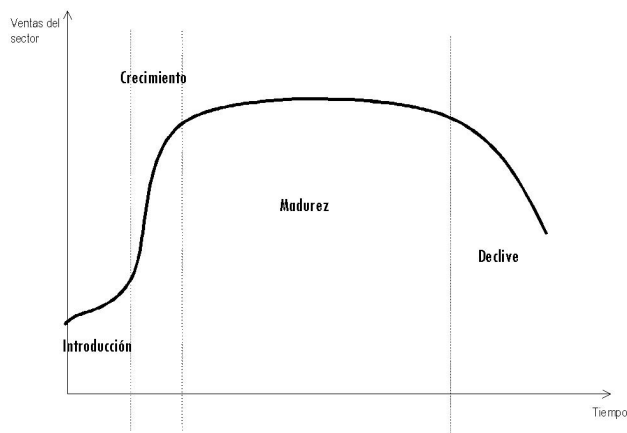
### EL MODELO DEL CICLO DE VIDA.

Los sectores siguen un ciclo de vida que comprende una serie de características evolutivas que son comunes en los diferentes sectores.

Existen dos **fuerzas principales que impulsan la evolución de un sector:**

**El crecimiento de la demanda: aquí hay 4 fases principales:**

- **Introducción:** producto poco conocido, pocas empresas, pocos clientes, precios altos y baja calidad. Pero el precio no siempre ha de ser alto ni el producto de mala calidad. Todo esto es generalizando mucho.
- **Crecimiento:** aumenta el número de clientes y bajan los precios. El sector está a punto de despegar. Bajan los precios porque aumenta el número de competidores.
- **Madurez:** se llega al número máximo de clientes que se puede tener. Saturación del mercado.
- **Declive:** sustitución por productos tecnológicamente superiores.



**Creación y difusión del conocimiento, innovación del producto y del proceso: la innovación del producto es ofrecer un producto totalmente nuevo o mejorarlo, y la del proceso hace referencia al cómo se fabrica un producto o cómo se presta un servicio.**

En la fase de introducción, la innovación de producto predomina sobre la innovación de proceso, existiendo una diversidad de productos.

A partir de la fase de crecimiento, se suele establecer un diseño dominante del producto. Las innovaciones de producto son ahora incrementales, mientras que las innovaciones más importantes se producen en el proceso productivo, buscando la eficiencia que logre reducir los costes.

A pesar del modelo general, puede haber diferencias entre sectores en la duración de las distintas fases del ciclo de vida y en el patrón de la evolución: no se han de dar las fases tal y como hemos explicado, ya que hay casos en los que en vez de declive haya rejuvenecimiento, o que no haya declive, como ocurre con *la Coca-Cola*. Además, un sector puede encontrarse en etapas diferentes en países distintos.

características de los sectores emergentes e intensivos en tecnología.

Aquí se hablará de sectores emergentes, que son los que están en fase de introducción y crecimiento y que aún no han entrado en la fase de madurez.

**Evolución de la tecnología: será muy importante el papel de la tecnología y de la innovación en sectores emergentes (que son los que están en las fases de introducción y crecimiento). Hay varios términos a distinguir:**

- **Invencción:** es la creación de productos o procesos mediante el desarrollo de conocimientos nuevos.
- **Innovación:** comercialización de la invención mediante la producción y venta de un producto o servicio nuevo, o bien empleando un método nuevo de producción.
- **Difusión:** desde el punto de vista de la demanda, es la compra del producto por los clientes; desde la perspectiva de la oferta, es la incitación de los competidores.

La **tendencia** es que se van acortando los plazos de tiempo entre generación de conocimiento, invención, innovación y difusión.

En las primeras etapas de desarrollo tecnológico, se suele producir una rivalidad entre tecnologías y diseño de producto diferentes, hasta que surge el paradigma del diseño dominante. Al final, el cliente elegirá aquél producto que mejor satisfaga sus necesidades, tanto desde un punto de vista de la eficiencia como desde un punto de vista económico. Este diseño dominante es difícil de desplazar posteriormente por las siguientes causas:

- Por los **efectos de aprendizaje**: son las mejoras incrementales en productos y procesos.
- Por el **efecto de red**: compatibilidad. El efecto red surge cuando se dan externalidades entre los usuarios, que serían de carácter positivo. Debido al efecto red, el cliente es más reticente para cambiar el producto.

**Reducción de costes: una vez que emerge un diseño dominante, el crecimiento rápido de la demanda y los avances en la tecnología de proceso asociados a la fase de crecimiento producen una reducción rápida de costes.**

**Incertidumbre: otra característica de estos sectores es el alto grado de incertidumbre que tienen que soportar las empresas. Hay dos tipos de incertidumbre:**

- **Tecnológica:** no se sabe qué tecnología de producto se constituirá como diseño dominante. Este riesgo de negocio se acentúa por el hecho de que la consolidación de las distintas alternativas como diseño dominante precisa fuertes inversiones en desarrollo, instalaciones productivas y marketing.
- **De mercado:** el éxito de transición de la fase de introducción a la fase de crecimiento no está asegurado. Puede ocurrir que finalmente el mercado no acepte el producto.

La combinación de alto riesgo y exigencias de capital suponen barreras de entrada importantes en muchos sectores emergentes; con todo, no hay una elevada lealtad a la marca, los canales de distribución se están desarrollando y hay poca experiencia.

Decisiones estratégicas sobre gestión de la tecnología.

**Previsión: se ha de hacer previamente una previsión de lo que se va a hacer. La decisión de entrar en un sector emergente y desarrollar una innovación debe estar basada, en 1er lugar, en una visión del desarrollo futuro del mercado y del producto a lo largo del tiempo.**

Los elementos principales de esta visión son:

- Saber el tamaño potencial que ese sector va a tener en el futuro y el ratio de crecimiento del mercado.
- La tecnología y el diseño que probablemente serán dominantes.
- Canales de distribución previsibles.
- Entrantes potenciales y competidores más fuertes. Aquí podríamos meter las 5 fuerzas competitivas de PORTER.

Las técnicas de previsión basadas en la extrapolación de datos históricos pueden no ser útiles. La construcción de escenarios puede ser más válido.

**El momento de entrar: ¿líder o seguidor?: el 1º en entrar e innovar puede ser el 1º en fijar el precio y en darse a conocer en el mercado, pero también afronta los mayores costes y riesgos (el tecnológico y el de mercado).**

No se pueden establecer reglas uniformes: en algunos sectores han tenido éxito los pioneros y en otros los seguidores.

Las ventajas del 1er entrante dependen de varios **factores**:

- Si una innovación es apropiable y confiere una ventaja sostenible a partir de la protección de instrumentos legales, margen de tiempo y aprendizaje, es más probable que haya ventajas sustanciales para el pionero.
- Cuanto más importantes son los recursos complementarios para la viabilidad de la explotación de una innovación, mayores son los costes de abrir camino y mayor atractivo es ser seguidor.

**Gestión del riesgo: la existencia de incertidumbres tecnológicas y de mercado, la entrada de nuevos competidores y la necesidad de realizar fuertes inversiones en I+D, instalaciones productivas y márketing, supone altos riesgos en estos sectores. 3 posibles métodos para reducir ese riesgo son:**

- **Cooperar con los principales usuarios del producto:** la identificación de los principales clientes y el desarrollo de relaciones estrechas con ellos puede ser importante para evitar errores y adaptar el producto a sus necesidades.
- **Adoptar prácticas de inversión y financiación adecuadas, sobre todo con pocos recursos ajenos:** éste es el caso de las empresas apalancadas.
- **Flexibilidad:** puesto que los cambios tecnológicos y de mercado son difíciles de prever, es esencial que la empresa responda con rapidez a las fluctuaciones de la demanda, los cambios en las preferencias sobre tecnología y la aparición de nuevos segmentos de clientes.

factores clave de éxito en sectores maduros.

#### Características de los sectores maduros.

Las **consecuencias de la madurez del sector** son:

- Reduce oportunidades para generar una ventaja competitiva.
- Traslada esas oportunidades desde factores basados en diferenciación a factores basados en coste.

Las **principales causas de las menores oportunidades para la ventaja competitiva** son:

- Reducción de oportunidades de diferenciación, debido a un aumento del conocimiento de los compradores, a la estandarización y a una menor innovación del producto.
- Difusión de la tecnología.

Principales factores clave de éxito.

**Ventaja en costes: las principales fuentes del mismo son:**

- **Economía de escala:** su explotación se ve favorecida por la estandarización; además, en esta etapa del ciclo de vida las ventas son elevadas.
- **Acceso a inputs más baratos por parte de pequeños competidores:** muchos competidores pequeños acceden al sector en su fase de madurez: esto se debe a que en la fase de madurez los niveles de competencia entre los competidores establecidos sean muy elevados. Debido a esto, en la madurez, hay empresas que empiezan a perder cuota de mercado, hasta tal punto que puedan decidir vender sus negocios porque ya no le son rentables, y eso hace que nuevos entrantes compren instalaciones, maquinaria, etc. a precio de saldo.
- **Reducciones sustanciales de gastos generales:** por economías de experiencia; por ejemplo, gastos generales de mano de obra.

**Segmentación:** se pueden dar diferencias importantes en las tasas de rentabilidad entre distintos segmentos del sector que, por ejemplo, *tenga una demanda sin satisfacer*: en este caso, lo que habría que hacerse es detectar una oportunidad de mercado.

**Nota:** no todos los segmentos se van a encontrar en las mismas fases del ciclo de vida.

**Diferenciación:** interesa lograr un cierto aislamiento de la competencia en precios mediante algún grado de diferenciación. La estandarización de los atributos físicos del producto y la convergencia de preferencias de los clientes restringen, pero no eliminan, el potencial de diferenciación.

La estandarización suele estar acompañada a un incremento de la diferenciación de servicios complementarios (que son tangibles; por ejemplo, *el servicio postventa*) y de la imagen (que es intangible; por ejemplo, *el estatus de la marca*).

**Innovación:** el potencial de innovación se extiende más allá de la diferenciación de productos y servicios; abarca también nuevas formas de hacer negocios (innovación estratégica) en marketing, diseño de producto, servicio al cliente y organización.

|             |                         |                        |                        |
|-------------|-------------------------|------------------------|------------------------|
| <b>Así:</b> | Introducción            | Crecimiento            | Madurez                |
|             | Innovación del producto | Innovación del proceso | Innovación estratégica |

Los innovadores estratégicos suelen ser agentes externos (las empresas establecidas suelen aferrarse a las recetas del sector). Además, las empresas pueden entrar en nuevos negocios.

estrategias para sectores en declive.

Razones del declive y características.

Muchos sectores maduros degeneran en sectores en declive por 3 **motivos**:

- Por cambios tecnológicos que hacen que los productos queden obsoletos.
- Por cambios en las preferencias de los consumidores.
- Por desplazamientos demográficos, ya que hacen que el número de clientes varíen.

**Características** de los sectores en declive:

- Reducción de la demanda y exceso de capacidad productiva, con sus consiguientes costes.
- Ausencia de cambio tecnológico, ya que es considerado como muy arriesgado.
- Descenso del número de competidores, lo que genera una mayor concentración del sector.
- Alta edad media de los recursos físicos y humanos.
- Competencia agresiva basada en precios.

No obstante, existen sectores en declive donde algunas empresas obtienen tasas de beneficios atractivas.

#### Factores clave del éxito.

Las consecuencias del declive para la competencia y la rentabilidad dependen de dos factores clave:

**El ajuste de la capacidad al declive de la demanda: es la clave para la estabilidad y la rentabilidad durante el declive. La facilidad para el ajuste depende de 3 factores:**

- **La posibilidad de predecir el declive de la demanda:** con ello es más probable que las empresas puedan planificar la situación.
- **Ausencia de barreras de salida que impidan reducir la capacidad:** activos especializados y de larga duración, costes del cierre de plantas y compromisos de la dirección.
- **Estrategias de las empresas supervivientes:** actuaciones individuales y colectivas para disminuir la capacidad; por ejemplo, *intercambios bilaterales de plantas y divisiones, o compra de instalaciones de empresas débiles por parte de las más fuertes.*

**La naturaleza de la demanda: no toda la demanda es homogénea dentro de un sector. Cuando un mercado está segmentado, la situación de declive generalizado puede ocultar la existencia de bolsas de demanda, que no sólo son resistentes a la caída, sino que también son inelásticas al precio.**

Cuando el producto es poco diferenciable y los clientes se guían por criterios de precio-coste, las perspectivas son menos favorables.

#### Opciones estratégicas.

- **Liderazgo:** desplazar a los competidores, jugando un papel dominante en las etapas finales del ciclo de vida del sector.
- **Nicho:** identificar un segmento en el que sea probable mantener una demanda estable y al que otras empresas tengan difícil acceso.
- **Cosecha:** maximizar el cash-flow con los activos actuales, evitando, en la medida de lo posible, invertir más.
- **Desinversión:** encontrar compradores para la empresa o para las instalaciones.

**Pi:** probabilidad de que eso suceda.

Pregunta importante.

Posible pregunta de examen.

**Nichos de mercado:** es un grupo de clientes cuyas necesidades no están siendo satisfechas.

Cuando se tienen altos CF (costes fijos) se aconseja competir a gran escala, donde se supone querer vender lo máximo de lo que se produce, y esta necesidad de vender incentiva a bajar los precios de forma general.

Posible pregunta de examen.

Posible pregunta de examen.

Pregunta muy importante.

**Nota:** una cosa es ser líder en costes, y otra es ser líder en precio.

Pregunta importante.

**Nota:** la gestión de la calidad total o GCT o TQM, da las siguientes ventajas al mercado: un descenso de los costes (el ahorro hace que aumenten los beneficios) y un incremento de la satisfacción (diferenciación).

Además, decía PORTER que o costes o diferenciación: ambos no pueden ser, y la gestión de la calidad total tiene otra versión muy distinta a la de PORTER y la contradice.

-