

# Fundamentos de Estrategia Empresarial

## Tema 4. Estrategias competitivas



**María Obeso Becerra**  
**José María Díaz Rubin**  
**M<sup>a</sup> Concepción López Fernández**

DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



## Índice

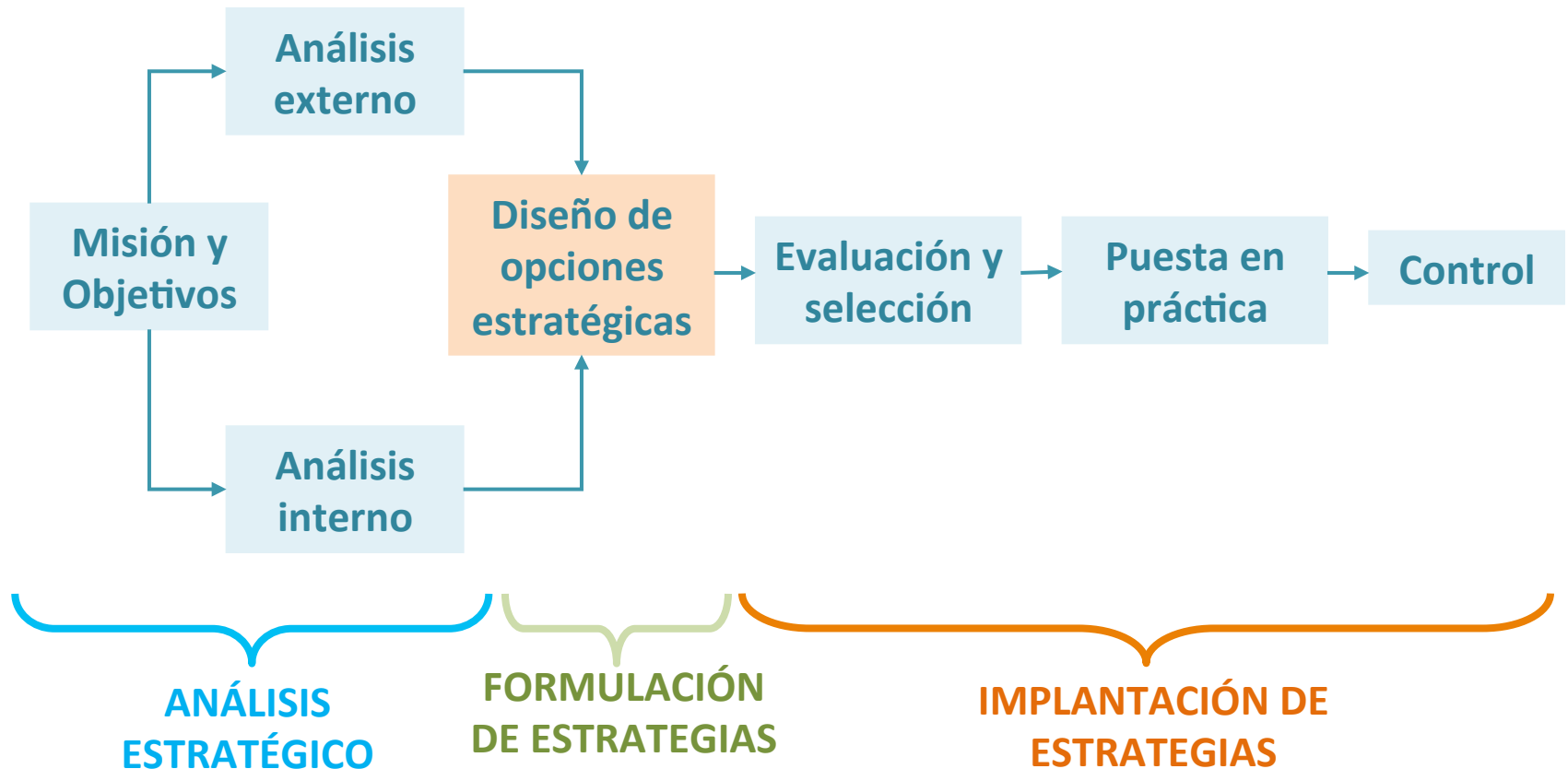
---

**4.1. La ventaja competitiva**

**4.2. Estrategia de liderazgo en costes**

**4.3. Estrategia de diferenciación de productos**

## Fases del proceso de Dirección Estratégica



# Ventajas competitivas y estrategia

## Ventajas competitivas

- Una compañía presenta VC cuando su **índice utilidad** es **mayor** que el de la **industria**
- El **objetivo** de las VC es lograr un **mayor desempeño** que los **competidores**
- Permiten emprender **acciones ofensivas o defensivas** (para crear una posición defendible en un sector industrial) **frente a las 5 fuerzas competitivas** y obtener así un **rendimiento superior** sobre la inversión de la empresa

## Ventajas competitivas



## Ventajas competitivas

### EFICIENCIA SUPERIOR

- Utilización de los **inputs** de la manera más **productiva** posible
- A **menor consumo de recursos**, mayor eficiencia
- En general, la **productividad de la mano de obra** es el componente más eficiente

### CALIDAD SUPERIOR

- Los clientes perciben los productos o servicios que ofrece la empresa con una alta calidad
- Genera reputación de marca y permite elevar el precio

## Ventajas competitivas

### INNOVACIÓN SUPERIOR

- Los clientes perciben a la empresa como una **empresa líder en innovación** en la industria, pionera en la introducción de aspectos nuevos (*productos, procesos, sistemas administrativos...*)

### SATISFACCIÓN SUPERIOR

- Mayor satisfacción significa proporcionar el valor que se paga
- Hace referencia a: personalización de bienes/servicios, menor tiempo de respuesta, buen servicio post-venta, u otras cosas que general aceptación por parte del cliente



## Estrategias competitivas

Forma mediante la cual **una empresa se enfrenta a sus competidores** para intentar **obtener un rendimiento superior**

relacionado con...

### VENTAJAS COMPETITIVAS

requisitos

- Debe de involucrar un factor de éxito en el mercado
- Debe de suponer realmente una diferencia
- Debe de ser sostenible en el tiempo

## Estrategias competitivas

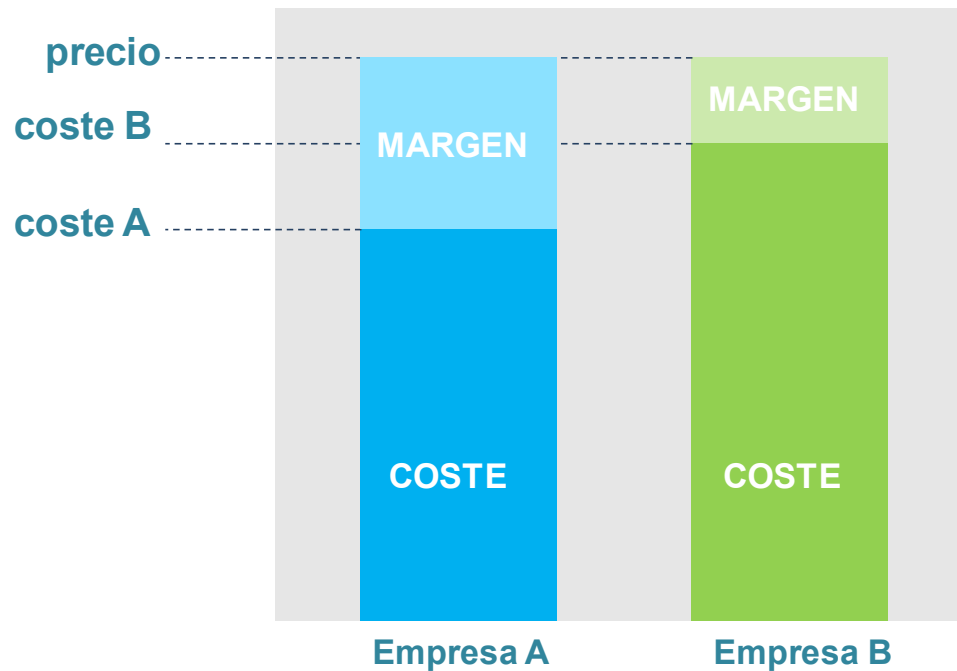


≡ *Aquellas empresas que intentan llevar a cabo las dos estrategias pueden caer en una situación que se denomina estar atrapado a la mitad, lo que supone no tener ventaja competitiva alguna*

# Liderazgo en costes

## Liderazgo en costes

- *Costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad*



## Liderazgo en costes

### Fuentes de la ventaja en costes

- 1 **Efecto aprendizaje:** el tiempo de fabricación de una unidad de producto disminuye conforme se va produciendo mayor número de unidades
- 2 **Efecto experiencia:** el coste real de un producto disminuye conforme aumenta la producción acumulada
- 3 **Economías de escala:** el incremento en la cantidad de inputs empleados da lugar a un incremento más que proporcional en el número de outputs producidos
- 4 **Economías de aprendizaje:** establecimiento y perfeccionamiento de las rutinas organizativas

## Liderazgo en costes

### Fuentes de la ventaja en costes

- 5 Nueva tecnología de proceso/rediseño de productos: simplificando el proceso productivo o produciendo ahorros
- 6 Condiciones favorables de acceso a materias primas
- 7 Condiciones favorables de localización de la empresa
- 8 Alto poder de negociación con los proveedores

## Liderazgo en costes

### Fuentes de la ventaja en costes

- 9 Establecimiento de relaciones de cooperación con clientes o proveedores (eslabones verticales) que abaraten costes finales
- 10 Rígidos controles de costes de las diferentes actividades (costes indirectos, gastos en I+D, gastos de ventas...)
- 11 Ajuste de la capacidad productiva al nivel real de la demanda
- 12 Eliminación de la denominada laxitud organizativa o X-ineficiencia

## Liderazgo en costes

### Es adecuada si...

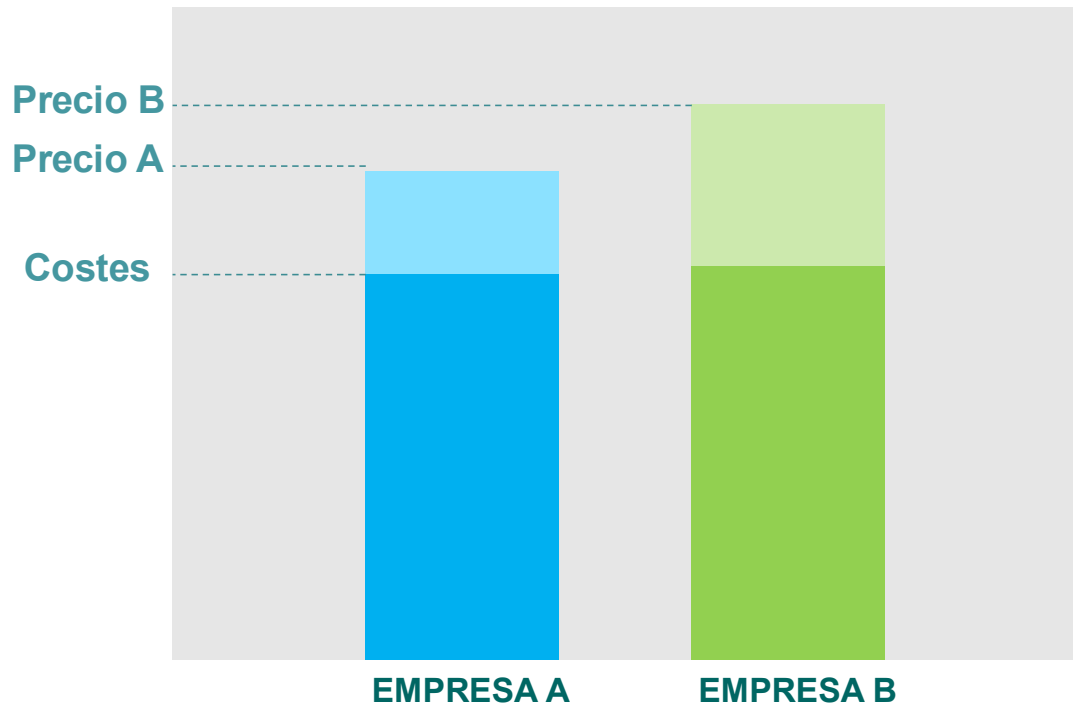
- ◆ La **competencia de precios** es intensa en la industria, siendo un factor clave de éxito
- ◆ El **producto está estandarizado** y es ofrecido por **múltiples oferentes**
- ◆ Existen **pocas maneras de conseguir la diferenciación**
- ◆ Los **clientes tienen un elevado poder de negociación** por lo que pueden presionar para bajar los precios



# Diferenciación

## Diferenciación

La **empresa o algunos** de sus **elementos** se perciben como únicos por clientes y proveedores, y el consumidor está dispuesto a pagar **mayor precio por él**



## Diferenciación

### Formas de diferenciarse de la competencia

<b>Características del producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observables o físicas: tamaño, forma, tecnología...</li> <li>• Rendimiento del producto: fiabilidad, seguridad...</li> <li>• Complementos al producto principal: servicio post-venta</li> </ul>
<b>Características del mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de gustos y necesidades de los consumidores</li> <li>• Percepción y valoración del producto por clientes</li> <li>• Intangibles: social, psicológico, estético...</li> </ul>
<b>Características de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de llevar o concebir el negocio</li> <li>• Forma de relacionarse con los clientes</li> <li>• Ética, valores, identidad, estilo, cultura empresarial</li> <li>• Prestigio, reputación de la empresa</li> </ul>
<b>Otras variables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tiempo de respuesta a las demandas de los clientes</li> <li>• Atención a criterios de responsabilidad social</li> </ul>

## Diferenciación

¿Cuándo es adecuada la estrategia de diferenciación?

- ◆ Los clientes otorgan una especial importancia a aspectos tales como la calidad, o utilizan el producto para diferenciarse socialmente
- ◆ Pocos compradores eligen el mismo criterio de diferenciación
- ◆ Las características distintivas son difíciles de imitar, al menos con rapidez y de manera económica