



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales

Departamento de Organización de Empresas



**Profesora: María Dolores López Gamero**

**Asignatura: ANÁLISIS COMPETITIVO DE EMPRESAS Y SECTORES**

**Tema 6**

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

- 6.1. Estrategia y ventaja competitiva**
- 6.2. La estrategia de liderazgo en costes**
- 6.3. La estrategia de diferenciación de productos**

## 6.1.- ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

### ESTRATEGIA COMPETITIVA

• Empezar acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa” (*Porter*)

### VENTAJA COMPETITIVA

\* Cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras empresas colocándola en una posición relativa superior para competir.

Requisitos,

- Involucrar un factor clave de éxito en el mercado.
- Ser suficientemente sustancial como para suponer una diferencia.
- Ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia.

Puede ser creada,

- Con estrategias que se anticipan o responden a cambios externos (depende de la habilidad para responder a los cambios) => análisis del entorno y flexibilidad.
- Con estrategias que crean cambios a través de la innovación.

## 6.1.- ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

### SOSTENIBILIDAD DE LA VENTAJA COMPETITIVA

\* Se requiere la existencia de barreras a la imitación:

#### Mecanismos de aislamiento

Barreras que impiden un posterior equilibrio de renta entre las empresas individuales.

- La información
- La disponibilidad de recursos



Para que exista ventaja competitiva estos mecanismos no pueden estar al alcance de todos.

\* Hay que considerar el papel de los recursos específicos de las empresas,

**consecuencia**

- Surgimiento de ventaja competitiva ante cambios en el entorno.
- Sostenimiento a través del tiempo por la protección de los mecanismos de aislamiento.

### VENTAJAS COMPETITIVAS BÁSICAS

- \* Liderazgo en costes
  - \* Diferenciación de producto
- } combinación

### *ESTRATÉGICAS GENÉRICAS*

- Liderazgo en costes
- Diferenciación de producto
- Segmentación de mercado

## 6.1.- ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

\* La segmentación de los mercados es una estrategia de liderazgo en costes o de diferenciación de productos cuyo ámbito es un segmento determinado.



Aprovechamiento de la suboptimización de las empresas de objetivos amplios (que se desentienden de un segmento particular, o están incurriendo en costes excesivos para atender ese segmento)

### ATRAPADO A LA MIDAD

No tener ventaja competitiva alguna y obtener, por tanto, una rentabilidad inferior a la de los competidores, con el consiguiente riesgo de ser expulsado del sector.

## 6.2.- LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES

\* Estrategia mediante la que la empresa trata de tener costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad.

## 6.2.- LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES

### FACTORES DETERMINANTES

- ❑ Economías de escala (aumento en la escala de producción produce una disminución de los costes unitarios)
  - por relación técnica input-output.
  - por una elevada cuota de mercado.
  - por especialización por trabajo o división del trabajo.
- ❑ Efecto experiencia (aprendizaje)
- ❑ Desarrollo o adopción de una tecnología productiva.
- ❑ Condiciones favorables de acceso a los factores de producción.
- ❑ Condiciones favorables de localización de la empresa.
- ❑ Relaciones con clientes o proveedores que abaraten costes finales.
- ❑ Rígidis controles de costes de las actividades.
- ❑ Habilidad en ajuste de la capacidad productiva de forma rápida al nivel real de demanda.



En algunos sectores, estos determinantes dan una explicación parcial de las diferencias en coste.

## 6.2.- LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES

### X- INEFICIENCIA

Ineficiencia residual debido al deseo de los empleados de mantener algún margen de ineficiencia en preferencia al esfuerzo de operar con la máxima eficiencia.

### LA CADENA DE VALOR

Permite analizar las posibilidades de ventaja en costes de una empresa, es un marco útil para identificar:

- ✓ Factores que determinan los costes y su importancia relativa.
- ✓ Por qué costes diferentes a los de los competidores.
- ✓ Distinción entre actividades eficientes e ineficientes.
- ✓ Influencia de los costes de una actividad en otra.
- ✓ Qué actividades deben ser emprendidas dentro de la empresa y cuáles fuera.

### RIESGOS

- ✓ Atención constante al proceso de producción.
- ✓ Aparición de cambios bruscos en el producto, proceso o mercado.
- ✓ Aprendizaje rápido o imitación de los competidores.
- ✓ No detectar o no atender a los cambios necesarios en el producto o comercialización.
- ✓ Inflación de costes.
- ✓ Competidores actúen sólo en determinados segmentos.

## 6.3.- LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS

Persigue la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, o de alguno de sus elementos, haciendo que sea percibido como único en el mercado.

### **DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO BASADA EN,**

- ✓ Características observables (tamaño, forma, color, diseño, tecnología, etc.)
- ✓ Rendimiento en términos de fiabilidad, seguridad, consistencia, etc.
- ✓ Complementos al producto principal (servicio pre-venta y post-venta, rapidez)
- ✓ Características intangibles (consideraciones sociales, emocionales, estética, etc.)



No sólo hay una diferenciación del producto, abarca otros aspectos como la forma en que la empresa realiza sus negocios y se relaciona con sus clientes.

### **CLAVES DEL ÉXITO**

- Conocimiento de las necesidades y preferencias de los clientes.
- Compromiso con los clientes.
- Conocimiento de las capacidades de la empresa.
- Innovación.

## 6.3.- LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS

### FACTORES QUE FACILITAN LA DIFERENCIACIÓN

- Importancia de la calidad del producto para el comprador.
- Posibilidad de aplicar diferentes tecnologías.
- Utilización del producto para diferenciarse.
- Imposibilidad de apreciar la calidad directamente.
- Posibilidad de mejorar un servicio mediante tecnología compleja.



Estos factores permiten una mejor posición frente a los proveedores, los clientes y la aparición de productos sustitutivos.

### VENTAJAS

Crea una barrera de entrada por la lealtad de los clientes, menor sensibilidad al precio y los costes de transacción, incrementando los beneficios, por lo que evita la necesidad de costes bajos.

### RIESGOS

- La diferencia de coste entre los competidores puede ser demasiado elevada (no lealtad)
- La reducción de la necesidad del comprador por el factor determinante de la diferenciación.
- La imitación de los competidores puede limitar la diferencia percibida.
- Los competidores con estrategia de segmentación pueden lograr mayor diferenciación.





Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales

Departamento de Organización de Empresas



**Profesora: María Dolores López Gamero**

**Asignatura: ANÁLISIS COMPETITIVO DE EMPRESAS Y SECTORES**

**Tema 6**

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

- 6.1. Estrategia y ventaja competitiva**
- 6.2. La estrategia de liderazgo en costes**
- 6.3. La estrategia de diferenciación de productos**