

UDS

ANTOLOGÍA

MATERIA: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

SEPTIMO CUATRIMESTRE

SEPTIEMBRE- DICIEMBRE

Marco Estratégico de Referencia

ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzitol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como

de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

MISIÓN

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

VISIÓN

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

VALORES

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

ESCUDO



El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

ESLOGAN

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo de la materia:

Que el alumno sea capaz de realizar y ejecutar una planeación estratégica mediante el análisis para la toma de decisiones, eligiendo estrategias competitivas, elaborando planes de contingencia y estableciendo medidas de control estratégica en un entorno globalizado.

UNIDAD IV

EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES DE UNA COMPAÑÍA

- 4.1 Recursos y capacidades competitivas más importantes de la organización
- 4.2 Como aprovechar las oportunidades y amenazas externas
- 4.3 Precios competitivos y propuesta de valor de la organización
- 4.4 Fuerza competitiva
- 4.5 Problemas estratégicos
- 4.6 Funcionamiento de la estrategia de la organización
- 4.7 Estrategias competitivas genéricas

EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES DE UNA COMPAÑÍA

4.1 Recursos y capacidades competitivas más importantes de la organización

Con independencia de qué tan bien una compañía esté entregando al consumidor su propuesta de valor, es importante que los administradores entiendan las razones subyacentes. Es evidente que este es un asunto crucial si se requieren cambios en la estrategia. Pero incluso si la estrategia está funcionando bien, esto puede ayudar a los administradores a impulsar una nueva estrategia exitosa y evitar errores costosos. El qué tan bien funcione una estrategia, dependerá en gran medida de las fortalezas y debilidades relativas de los recursos las capacidades de una organización. Los recursos y las capacidades de una organización son sus activos competitivos y determinan si su poder en el mercado será impresionantemente fuerte o desalentadoramente débil. Las organizaciones con activos competitivos mínimos u ordinarios casi siempre serán relegadas a una posición secundaria en el mercado.

El análisis de recursos y capacidades constituye para los administradores una poderosa herramienta para determinar los activos competitivos de la organización y precisar si pueden ser la base fundamental para el éxito en el mercado. Este es un proceso de dos pasos. El primero es que los administradores identifiquen los recursos y las capacidades de la organización, para que puedan tener una mejor idea de los elementos con que cuentan cuando diseñan la estrategia competitiva de la organización. El segundo paso es examinar más detalladamente los recursos y las capacidades de la organización para precisar cuáles son los más valiosos, y determinar si los mejores pueden ayudar a la empresa a alcanzar una ventaja competitiva sostenible sobre las empresas rivales. Este paso requiere aplicar las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso.

- Identificación de los recursos y las capacidades de la organización

Los recursos y las capacidades de una organización son los bloques fundamentales de construcción de la estrategia competitiva. Al diseñar la estrategia, es esencial que los administradores puedan reconocer un recurso o una capacidad organizacional por lo que es, y saber determinar, en su caso, el complemento de recursos y de capacidades que se requieran. Para que puedan hacer bien esta tarea, los administradores y estrategias necesitan comenzar con un conocimiento básico de lo que significan estos términos.

En resumen, un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo, tangible o intangible, que es propiedad o está controlado por la organización. Las organizaciones tienen a su disposición muchos diferentes tipos de recursos, que varían no solo por su clase, sino también por su calidad. Algunos son de mayor calidad que otros, y algunos tienen más valor para la competencia de negocios que otros, ofreciendo a la empresa mayores posibilidades de generar una ventaja competitiva sobre sus rivales. Por ejemplo, la marca de una organización es un recurso, así como lo es un equipo de investigación y desarrollo -pero solo algunas marcas, como Coca-Cola y BMW son bien conocidas y tienen un valor duradero, en tanto que otras tienen muy poco reconocimiento de nombre.

Una capacidad es la habilidad de una empresa para realizar con destreza alguna actividad. Las capacidades también varían en la forma, la calidad y la importancia competitiva, donde algunas son más valiosas que otras. La capacidad de innovación de Apple es ampliamente reconocida como muy superior a la de sus competidores. Spotify se dio a conocer rápidamente por su orientación de servicio al cliente. PepsiCo es admirada por sus capacidades de marketing y administración de marcas.

Tipos de recursos organizacionales

Una forma útil de identificar los recursos de una organización es observarlos y agruparlos en distintas categorías, como se muestra a continuación. En un sentido amplio, los recursos se pueden dividir en dos categorías principales: recursos tangibles y recursos intangibles. Aunque los recursos humanos (RR.HH.) constituyen una de las partes más importantes de la base de recursos de una organización, y es claro que los empleados son tangibles, los incluimos en la categoría de intangibles para destacar el papel que juegan sus habilidades, talentos y conocimientos dentro de una organización.

Tipos de recursos organizacionales
Recursos tangibles
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos físicos: la propiedad o los derechos de acceso a recursos naturales (como depósitos minerales), plantas de manufactura con tecnología avanzada, equipo y/o instalaciones de distribución; tierra y propiedades inmuebles: ubicación de tiendas, plantas de fabricación o centros de distribución, incluyendo el patrón global de sus ubicaciones físicas. • Recursos financieros: efectivo y equivalentes de efectivo: valores de fácil realización, otros activos financieros como la capacidad de la empresa de obtener créditos (según lo indican su balance y su calificación de crédito).

<ul style="list-style-type: none"> • Activos tecnológicos: patentes, derecho de autor y secretos comerciales, tecnología de producción, el acervo de otras tecnologías, procesos tecnológicos y bases de datos.
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos organizacionales: sistemas de IT y de comunicación (servidores, estaciones de trabajo, etcétera); otros sistemas de planeación, coordinación y control; el diseño organizacional y la estructura de reportes. Recursos intangibles
<p>Recursos intangibles</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos y capital intelectual: la experiencia, el aprendizaje acumulativo y el conocimiento tácito de los empleados; la educación, el capital intelectual y la destreza de los equipos especializados y grupos de trabajo; el conocimiento de los empleados clave relacionados con las funciones importantes del negocio (v.g., la habilidad para mantener bajos los costos de operación, mejorar la calidad del producto y la entrega del servicio al cliente); el talento administrativo; la creatividad y la capacidad de innovación de ciertos empleados. Marcas, imágenes y activos de reputación: Nombres de marcas, marcas registradas, imagen de productos, lealtad del cliente y solvencia moral de la empresa, imagen, reputación de calidad, servicio y confiabilidad, y la reputación con los proveedores y los socios para concretar tratos justos.
<ul style="list-style-type: none"> • Marcas, imágenes y activos de reputación: Nombres de marcas, marcas registradas, imagen de productos, lealtad del cliente y solvencia moral de la empresa, imagen, reputación de calidad, servicio y confiabilidad, y la reputación con los proveedores y los socios para concretar tratos justos.
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones: alianzas estratégicas y alianzas en proyectos conjuntos que permiten el acceso a tecnologías, conocimientos especializado o mercados geográficos, asociaciones con distribuidores que reducen los costos o mejoran la calidad y el desempeño de los productos, las redes de distribuidores y la confianza establecida con varios socios.
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional y sistema de incentivos: normas de conducta, principios de negocio y creencias arraigadas dentro de la organización, el apego de los empleados a los ideales de la organización; el sistema de compensaciones y el nivel de motivación de los empleados.

Los recursos tangibles son los que se identifican con mayor facilidad, puesto que son aquéllos que se pueden tocar o cuantificar con facilidad. Es evidente que estos incluyen varios tipos de recursos físicos, como las instalaciones de manufactura y los recursos materiales, pero también incluyen los recursos financieros, los recursos tecnológicos y los recursos organizacionales de una empresa, como son los sistemas de comunicación y los de control.

Los recursos intangibles son más difíciles de distinguir, pero frecuentemente se hallan entre los más importantes activos competitivos de una empresa. Estos incluyen diversos tipos de activos

humanos y de capital intelectual, así como las marcas, la imagen y los activos de reputación de una organización. Aunque los recursos intangibles no tienen una existencia física independiente, a menudo se incorporan en alguna forma material. Así, las habilidades y los recursos de conocimiento de una empresa se incorporan en sus administradores y en sus empleados; el nombre de la marca de una organización se incorpora en el logo y en las etiquetas de sus productos. Otras clases importantes de recursos intangibles son las relaciones de la organización con sus proveedores, compradores o asociaciones de diversos tipos, así como la cultura de la organización y su sistema de incentivos.

Identificación de capacidades

Las capacidades organizacionales son entidades más complejas que los recursos, ya que estas se construyen mediante el uso de los recursos de la empresa, ya sea en lo individual o en una combinación de los mismos. Prácticamente todas las capacidades organizacionales se basan en el conocimiento, residen en la gente y en su capital intelectual, y en los procesos y sistemas organizacionales, que incorporan un conocimiento tácito. Por ejemplo, la capacidad de administración de las marcas de L'Oréal se apoya en el conocimiento de los gerentes de la marca de la organización, la pericia de su departamento de marketing, las relaciones de la organización con los vendedores al menudeo y las salas de belleza (dado que la construcción de una marca es una actividad cooperativa que requiere el apoyo de los vendedores minoristas). La capacidad en el diseño de los videojuegos, por la que es famosa Electronic Arts, se deriva del talento creativo y la pericia tecnológica de sus "muy talentosos" desarrolladores de juegos, de la cultura de creatividad de la organización y de un sistema de compensaciones que premia generosamente a los mejores desarrolladores de videojuegos que crean gran demanda.

Por su complejidad, las capacidades son más difíciles de categorizar que los recursos y, como resultado, también más difíciles de ubicar. No obstante, hay dos enfoques que pueden hacer que el proceso de descubrir e identificar las capacidades de una empresa sea más sistemático. El primer método toma como punto de partida el listado completo de los recursos de la empresa. Puesto que las capacidades requieren de recursos, y utilizan los mismos conforme se ejercen, los recursos de la empresa pueden ofrecernos un fuerte de pistas sobre los tipos de capacidades que es probable que la empresa haya acumulado. Este enfoque requiere simplemente de observar los recursos de la empresa y considerar si (y en qué medida) la empresa ha construido alguna capacidad relacionada. Por ejemplo, una flotilla de camiones, con la más reciente tecnología de rastreo, y un grupo de grandes centros de distribución automatizada, existen capacidades avanzadas de logística y distribución. Los equipos de puede indicar que I+D compuestos de

científicos de muy alto nivel, con amplio dominio en genómica, pueden sugerir que existan capacidades organizacionales en el desarrollo de nuevas terapias con genes o en biotecnología.

El segundo método para identificar las capacidades de una empresa parte de un enfoque funcional. Muchas capacidades se refieren a la ejecución de funciones bastante específicas, aquellas que se apoyan en un conjunto limitado de recursos y suelen abarcar un solo departamento o unidad específica. El moldeo por inyección, el colado continuo o el troquelado de metal se refieren a capacidades manufactura; las ventas directas, el manejo de precios promocionales o el marketing de bases de datos, son todas capacidades que se conectan con las funciones de ventas y marketing; las capacidades en investigación básica, innovación estratégica o desarrollo de nuevos productos se vinculan con la función de I+D de una organización. Este enfoque requiere que los administradores verifiquen las distintas funciones que una empresa realiza para identificar las diferentes capacidades asociadas con cada función.

- La determinación de si los recursos y las capacidades de una organización son los bastante fuertes como para permitir una ventaja competitiva sostenible

Dos de los supuestos cruciales de la visión basada en los recursos, se relaciona con el propio concepto de recurso. Se supone que los recursos organizacionales son, tanto heterogéneos como inmóviles. El primer supuesto establece que los recursos que posee una organización, difieren a los de otra organización. Si todas las organizaciones tienen diferentes racimos de recursos, no podrían usar estrategias iguales para competir entre sí. El segundo supuesto establece que los recursos son inmóviles, lo que significa que no se mueven entre compañías, por lo menos no en el corto plazo.

Para determinar la pertinencia estratégica y el poder competitivo de los recursos y las capacidades de una empresa, se necesita ir más allá de la simple identificación de estos en una organización. El segundo paso en el análisis de recursos y las capacidades trata de precisar cuáles de estos tienen valor ante la competencia y en qué medida pueden apoyar la búsqueda de una ventaja sostenible sobre los rivales de mercado. Esto requiere sondear el calibre de los activos competitivos de una empresa en relación con los de sus competidores.

Cuando una organización tiene activos que son centrales para su estrategia y que son superiores a los de sus rivales, se dice que tiene una ventaja competitiva sobre las otras empresas. Si esta ventaja perdura a pesar de los mejores esfuerzos de los competidores para superarla, entonces se dice que la organización tiene una ventaja competitiva sostenible. Aunque puede ser difícil que una

organización alcance una ventaja competitiva sostenible, es un importante objetivo estratégico, porque agrega potencial a una rentabilidad atractiva y de largo plazo.

Las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso

El poder competitivo de un recurso, o capacidad, se mide según cuántas de las siguientes cuatro pruebas puede aprobar. Estas pruebas se les conoce como las pruebas VRIO de ventaja competitiva sostenible. VRIO se integra de las siglas de: Valioso, Raro, Inimitable, y que el valor puede ser capturado por la Organización. Las primeras dos pruebas determinan si un recurso o capacidad puede apoyar una ventaja competitiva. Las dos últimas determinan si la ventaja se puede sostener ante una competencia activa.

1. *¿Es el recurso (o capacidad) competitivamente valioso?* Para serlo, un recurso o capacidad debe ser directamente importante para la estrategia de la organización, haciendo de la organización un competidor más efectivo, que puede aprovechar las oportunidades de mercado y protegerse de las amenazas externas. A menos que un recurso contribuya a la eficacia de la estrategia de la organización, este no puede pasar la primera prueba. Un indicador de su eficacia es precisar si el recurso permite que la organización fortalezca su modelo de negocios mediante una mejor propuesta de valor al consumidor y/o a la generación de utilidades. Las organizaciones tienen que cuidarse del riesgo de suponer que algo que ellas hacen bien, es necesariamente valioso ante la competencia. El sistema operativo de Apple es juzgado por la mayoría de los expertos como muy superior (en comparación con Windows Vista y Windows 7), pero Apple hasta ahora ha fallado en convertir su fortaleza en el diseño del sistema operativo en un éxito competitivo en el mercado global de las PC está rezagado atrás de muchos competidores, ya que tiene un máximo de 5% del mercado mundial.

2. *¿Es raro el recurso -es algo que los rivales no tienen?* Los recursos y las capacidades que son comunes entre las empresas y son ampliamente disponibles, no pueden ser una fuente de ventaja competitiva. Todos los productores de cereales de marca, tienen capacidades y marcas registradas valiosas para el marketing, ya que así lo exigen los factores claves de éxito en la industria de los cereales listos para su consumo, Estos factores no son raros. Sin embargo, la fortaleza de la marca de Cheerios es poco común, y le ha dado a Nestlé una buena participación de mercado así como la oportunidad de beneficiarse de las extensiones de marca como Honey Cheerios. Un recurso o capacidad se considera raro si solo lo tiene un pequeño número de empresas en una industria o dominio competitivo específico. Así, aunque las capacidades generales de administración no son raras en un sentido absoluto, son relativamente raras en algunas de las regiones menos desarrolladas del mundo y en algunos dominios de negocios.

3. *¿Es el recurso difícil de copiar, es decir, inimitable?* Si un recurso o capacidad es al mismo tiempo valioso y raro, será superior a recursos comparables de empresas rivales. Como tal, es una fuente de ventaja competitiva para la organización. Mientras más difícil y costoso sea imitarlo para los competidores, es más probable que pueda convertirse en una ventaja competitiva sostenible. Los recursos tienden a ser difíciles de copiar cuando son únicos (la ubicación fantástica de un inmueble, una tecnología protegida por patentes, una fuerza laboral excepcionalmente talentosa y motivada), cuando requieren mucho tiempo para construirse, por lo que son difíciles de imitar (un nombre de marca bien conocido, el dominio de un proceso tecnológico complejo, una red global de distribuidores o agentes) y cuando requieren desembolsos financieros u operaciones en gran escala que pocos miembros de la industria pueden realizar. La imitación también es difícil cuando se trata de recursos que reflejan un alto nivel de complejidad social (cultura organizacional, relaciones interpersonales entre los jefes de los equipos de I+D, relaciones basadas en la confianza con los clientes y proveedores, y una ambigüedad causal, término que significa la naturaleza difícil de desentrañar de los recursos complejos, como una red intrincada de procesos que permiten el descubrimiento de nuevos productos farmacéuticos). Los recursos y las capacidades difíciles de imitar son activos competitivos importantes, que contribuyen a la longevidad de la posición de mercado de una organización y ofrecen el potencial de una rentabilidad sostenida.

4. *¿Puede ser capturado el valor del recurso por la organización?* Incluso los recursos y las capacidades que son valiosos, raros y difíciles de copiar, no conferirán ningún valor si la organización no está configurada en una forma que capture su valor. La organización debe tener una estructura, sistemas de administración, procesos, políticas y cultura para poder capturar plenamente el potencial de sus recursos y capacidades.

La gran mayoría de las organizaciones no están bien dotadas con recursos o capacidades sobresalientes, que puedan aprobar las cuatro pruebas con altas calificaciones. La mayor parte de las empresas tienen una dotación mixta de recursos -uno o dos muy valiosos, otros buenos, y muchos satisfactorios o mediocres. Los recursos y las capacidades que son valiosas pasan las dos primeras pruebas. Como factores clave que contribuyen a la eficiencia y eficacia de la estrategia, son importantes para la competitividad de la empresa, pero no ofrecen una garantía de una ventaja competitiva.

Aprobar las dos primeras pruebas requiere algo más requiere recursos y capacidades que no sean solo valiosas, sino también raras. Este es un obstáculo mucho más alto que puede brincarse solo cuando los recursos y las capacidades son competitivamente superiores. Estos recursos y capacidades son los verdaderos activos estratégicos de la organización. Estos aportan a la organización una ventaja competitiva sobre los rivales, cuando menos en el corto plazo.

Para aprobar las dos últimas pruebas, un recurso debe ser capaz de conservar su superioridad frente a la competencia. Debe resistir los intentos de la competencia por hallar recursos sustitutos de igual valor. Determinar la disponibilidad de sustitutos es la más difícil de todas las pruebas, ya que los sustitutos no son tan fáciles de reconocer, pero la clave es buscar los recursos o capacidad que tienen otras empresas que puedan servir para las mismas funciones que los recursos y las capacidades centrales de la organización.

4.2 Como aprovechar las oportunidades y amenazas externas

Un elemento esencial en la evaluación de la situación global de una organización requiere examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado en que le permiten aprovechar las oportunidades y defenderse contra las amenazas externas. La herramienta más sencilla y de más fácil aplicación para realizar este examen se le conoce ampliamente como el análisis FODA, así nombrado porque se enfocan las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como en las oportunidades y amenazas externas. La importancia de un buen análisis FODA es proveer la base de información para diseñar las estrategias que aprovechen la fuerza de los recursos de la organización, superen sus debilidades, apunten directamente a captar las oportunidades y la defiendan contra las amenazas a su futuro.

Identificación de las fortalezas internas de la organización

Una fortaleza es algo en que la organización es particularmente buena al realizarla, o un atributo que eleva su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una organización dependen de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades constituye una forma en que los administradores pueden evaluar objetivamente la calidad. Aunque los recursos y las capacidades que aprueban las cuatro pruebas de la ventaja competitiva sostenible se encuentran entre las mayores fortalezas de la organización, hay otros tipos de fortalezas que también se pueden contar al interior de la misma. Una capacidad que no tiene suficiente poder como para producir una ventaja sostenible sobre los rivales puede, de todos modos, permitir una serie de ventajas temporales, si se usa como base para entrar a un nuevo mercado o segmento de mercado. Un racimo de recursos que no está a la altura de los racimos de sus máximos competidores, de todos modos puede permitir que una organización compita con buen éxito contra los de los competidores de la segunda fila.

Evaluación de las competencias de una organización

Una forma de determinar el nivel de las fortalezas de una organización tiene que ver con el nivel de su competencia, al realizar las funciones claves de su negocio, como la administración de su cadena de suministros, la I+D, la producción, la distribución, las ventas, el marketing y el servicio al cliente: ¿Qué actividades realiza especialmente bien? ¿Hay algunas actividades que realice mejor que sus rivales? La eficiencia y eficacia al desempeñar diferentes facetas de sus operaciones pueden ir desde una simple competencia al realizar la actividad, hasta una competencia central y hasta una competencia distintiva.

Una competencia es una actividad que una organización ha aprendido a realizar con eficiencia y eficacia en otras palabras, es una capacidad. Una competencia es una actividad interna que una organización realiza de manera eficiente y efectiva -es decir, es una capacidad. Una competencia central es una actividad interna que se realiza de manera eficiente y efectiva, que es esencial para la estrategia y competitividad de una organización. Ben & Jerry's Ice Cream, una subsidiaria de Unilever, tiene una competencia central para la creación de helados y promover su venta con nombres atractivos como Chunky Monkey, Chubby Hubby, Cherry Garcia, Karamel Sutra y Phish Food. Una competencia central es una fortaleza organizacional, más valiosa que una competencia ante los competidores, por el papel clave de la actividad para la estrategia de la organización y la contribución que hace al éxito de la empresa en el mercado y en su rentabilidad. A menudo, las competencias centrales pueden apalancarse para crear nuevos mercados o la demanda de nuevos productos, como el motor que se halla detrás del crecimiento de la organización. Toyota tiene una competencia central en su mejora continua y su manufactura sin elementos superfluos, que es un elemento fundamental en su estrategia de hacer crecer el negocio. Una competencia distintiva es una actividad valiosa que una realiza mejor que sus rivales. Así, una competencia distintiva significa mayor organización eficiencia y eficacia que una competencia central. Puesto que una distintiva representa este nivel superior que los rivales no tienen, califica como competencia una fortaleza competitivamente superior con potencial de ventaja ante la competencia. Esto es particularmente cierto cuando la competencia distintiva permite que una organización entregue un valor excepcional a los consumidores (en forma de menores precios, mejor desempeño del producto o un servicio superior). Por ejemplo, Apple tiene una competencia distintiva en innovación de productos, como lo ejemplifican sus iPod, iPhones e iPad.

Las diferencias conceptuales entre una competencia, una competencia central y una competencia distintiva llaman la atención al hecho de que no todas las fortalezas y activos competitivos de una organización son iguales. Algunas competencias simplemente permiten la supervivencia en el mercado porque la mayoría de los rivales las tienen en verdad, no tener una competencia o capacidad que los rivales tienen, puede resultar en una fuerte desventaja. Si una fábrica de ropa no tiene la competencia para producir su ropa en forma muy eficiente en costos, es poco probable

que sobreviva, dada la naturaleza intensamente competitiva en precios de la industria de la ropa. Las competencias centrales son fortalezas competitivamente más importantes que las competencias llanas, porque son centrales en la estrategia de la organización. En este sentido, las competencias distintivas son todavía más importantes. Como una competencia distintiva es una capacidad valiosa que no ha sido igualada por los rivales, puede impulsar a la organización a niveles más altos de rentabilidad y éxito. En otras palabras, una competencia distintiva puede proporcionar el ímpetu que se requiere para el éxito de una organización, a menos que sea superada por otras competencias, todavía más poderosas que tengan algunos de sus rivales.

Las capacidades y competencias organizacionales que pueden quedar profundamente incorporadas, pueden también tener una desventaja, si las circunstancias cambian —los que alguna vez fueron activos competitivos y una fortaleza, ahora pueden convertirse en rigideces centrales que pueden dañar e inhibir la posición competitiva de la organización. Por tanto, las organizaciones necesitan renovar y reemplazar las competencias al paso del tiempo para estar en condiciones de responder a un ambiente cambiante y a las circunstancias de la competencia.

Identificación de las debilidades organizacionales y las deficiencias competitivas

Una debilidad o deficiencia competitiva, es algo de lo que carece una organización o hace mal (en comparación con otros) o es una condición que la pone en desventaja en el mercado. Una debilidad interna de una organización se puede referir a (1) las habilidades, el capital intelectual o las destrezas inferiores o no probadas, en las áreas importantes del negocio; (2) las deficiencias en activos físicos, organizacionales o intangibles; o (3) las capacidades faltantes o inferiores en áreas claves. Las debilidades organizacionales son, por tanto, insuficiencias internas que constituyen pasivos en condiciones de competencia. Casi todas las organizaciones tienen desventajas competitivas de una u otra clase. El hecho de que las debilidades internas de una organización la conviertan en vulnerable, depende de qué tanto importen en el mercado y si se compensan con las fortalezas de la organización.

Determinar el complemento de fortalezas y deficiencias de una organización equivale a construir un balance estratégico, donde las fortalezas representan los activos competitivos y las debilidades representan los pasivos competitivos. Es claro que la situación ideal es que los activos competitivos de la organización superen sus pasivos competitivos por un amplio margen ¡en definitiva, un balance de 50-50 no es la situación deseada!

Identificación de oportunidades

Las oportunidades, o tendencias externas potencialmente positivas, avances o condiciones favorables, son un factor significativo en la formulación de la estrategia de una organización. En verdad, los administradores no pueden diseñar adecuadamente una estrategia para la situación de la organización sin identificar primero las oportunidades y evaluar el crecimiento y el potencial de utilidades que cada una significa, y la capacidad de la organización para aprovecharlas. De acuerdo con las condiciones prevalecientes, las oportunidades pueden abundar o escasear, ser temporales o duraderas, y pueden ir desde ser particularmente atractivas (un "tenemos que" absoluto) a otras de interés solo marginal (por los altos riesgos o un potencial cuestionable de utilidades) hasta inadecuadas (porque las fortalezas de la organización no permiten un buen aprovechamiento de las oportunidades).

Algunas veces, los mercados de reciente surgimiento y en rápido cambio, presentan oportunidades sorprendentemente grandes o "de oro", pero suele ser difícil que los administradores de una organización se metan a explorarlas en "la niebla del futuro" y detectarlas con gran anticipación, frente a los administradores de otras organizaciones. Pero conforme la niebla va desapareciendo, las oportunidades de oro casi siempre se arrebatan con rapidez - y las organizaciones que las arrebatan suelen ser las que han estado esperando activamente, alertas, con un reconocimiento diligente de mercado, y preparándose para aprovechar los cambios en el mercado, montando pacientemente un arsenal de recursos valiosos personal talentoso, conocimientos técnicos, asociaciones estratégicas y dinero para financiar una acción asertiva cuando llegue la ocasión. En los mercados maduros, las oportunidades extrañamente atractivas suelen surgir en forma esporádica, a menudo después de largos periodos de calma relativa, pero las condiciones futuras del mercado pueden ser más predecibles, haciendo que sea más fácil detectar las nuevas oportunidades.

Al evaluar las oportunidades, los administradores tienen que protegerse contra la postura de visualizar todas las oportunidades de la industria, como una oportunidad organizacional. No todas las organizaciones están equipadas con las competencias para atacar con éxito cada oportunidad que surge en su industria. Algunas organizaciones tienen más capacidades para perseguir ciertas oportunidades, mientras que otras cuantas pueden estar de plano fuera de este juego. Las oportunidades más importantes para una organización son aquellas que se ajustan bien a sus activos competitivos, ofrecen las mejores posibilidades de crecimiento y rentabilidad, y presentan el mayor potencial para obtener una ventaja competitiva.

Identificación de las amenazas futuras de la rentabilidad de una organización

Es frecuente que ciertos factores en el ambiente externo de una organización planteen amenazas a su rentabilidad y a su bienestar competitivo. Las amenazas pueden surgir de mejores tecnologías o

más baratas, la introducción de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, el ingreso de competidores extranjeros de menor costo al mercado clave de la organización, nuevas regulaciones que son de cumplimiento más complicado para una organización que para sus competidores, la vulnerabilidad a un alza en las tasas de interés o condiciones astringentes de crédito, cambios demográficos desfavorables, una evolución adversa en el tipo de cambio de divisas, inquietud política en países extranjeros donde la organización tiene instalaciones, etcétera.

Las amenazas externas pueden significar algún grado moderado de adversidad (todas las organizaciones confrontan amenazas en el curso de sus negocios), o puede ser situaciones tan poderosas que pongan en riesgo las perspectivas de una organización. En raras ocasiones, los choques en el mercado dan luz a una amenaza de muerte súbita que arroje a una organización a una crisis inmediata y a una batalla por sobrevivir. Muchas de las grandes aerolíneas del mundo se hundieron en una crisis financiera sin precedentes por la tormenta perfecta del 9/11, el alza en los precios del combustible, una creciente competencia de aerolíneas de bajo costo, cambios en las preferencias de los viajeros en favor de tarifas más bajas en lugar de muchos servicios adicionales en los vuelos, y mayores costos laborales. De manera similar, la crisis económica global del 2008, que comenzó con los préstamos hipotecarios, hizo que los bancos y las aseguradoras en Estados Unidos produjeran ondas de choque de las cuales pocas industrias quedaron a salvo, provocando que incluso empresas tan sólidas como General Electric hayan dado tumbos. Aunque no se pueden anticipar todas las crisis, es responsabilidad de los administradores identificar las amenazas para el futuro de la organización, y evaluar qué acciones estratégicas se pueden tomar para neutralizar o reducir su impacto.

¿Qué revelan los listados FODA?

El análisis FODA va más allá de hacer cuatro listas. Las dos partes más importantes del análisis de FODA son la obtención de conclusiones del listado sobre la situación global de la organización y la traducción de estas conclusiones en acciones estratégicas para ajustar mejor la estrategia de la organización a sus fortalezas internas y oportunidades, corregir debilidades importantes y defenderse contra las amenazas externas.

Lo que las listas de FODA revelan sobre la situación general de una organización, es algo que frecuentemente se obtiene de las siguientes preguntas:

¿Qué aspectos de la situación de la organización son particularmente atractivos?

¿Qué aspectos son los de mayor preocupación?

Si se consideran todas las cosas, en una escala de 1 a 10 (donde 1 es una debilidad alarmante y 10 es una fortaleza excepcional), ¿dónde quedaría la situación general de la organización y sus perspectivas futuras?

¿Son las fortalezas internas y los activos competitivos de la organización suficientemente poderosos como para que compita con éxito?

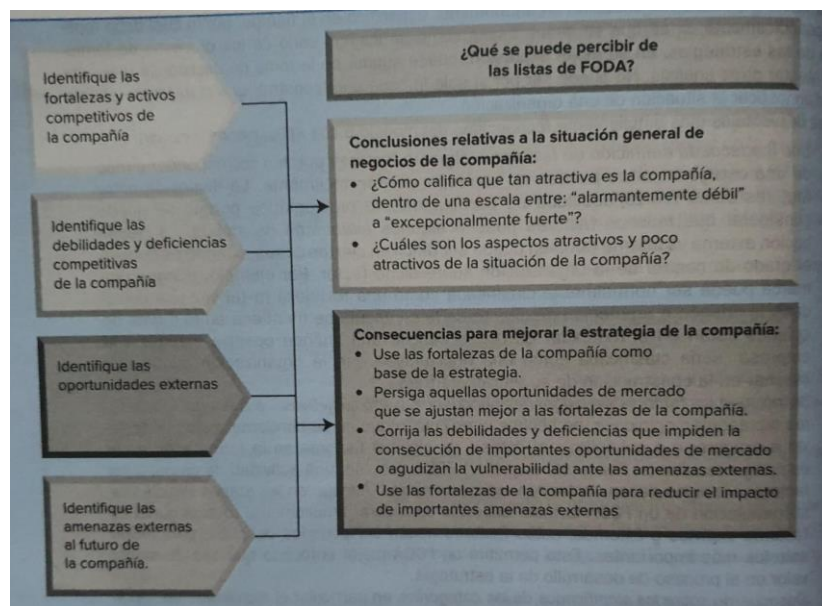
¿Tienen las debilidades y deficiencias competitivas de la organización efectos sin consecuencias y son fácilmente corregibles, o alguna de ellas podría ser fatal si no se remedia pronto?

¿Compensan las fortalezas y activos competitivos de la organización sus debilidades y pasivos por un margen atractivo?

¿Hay oportunidades externas que se acoplen bien con las fortalezas internas de la organización?

¿Carece la organización de los activos competitivos que se requieren para alcanzar alguna de las oportunidades más atractivas?

¿Son alarmantes las amenazas, o son algo que la organización podrá enfrentar y defenderse con éxito?



La parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación acciones que apoyen la estrategia y las perspectivas de negocios de la organización. Las fortalezas internas de la organización deben servir siempre como la base de su estrategia - apoyarse fuertemente en los mejores activos competitivos de la organización es la ruta más sólida para atraer consumidores y competir exitosamente contra los rivales. Como regla, hay que sospechar, y en su caso evitar, de las estrategias que imponen una fuerte demanda sobre áreas en que la organización es muy débil o

tiene competencias aún no probadas. En otras palabras, los administradores deben buscar la corrección de las debilidades competitivas que hacen vulnerable a la organización, castigan la rentabilidad o descalifican las oportunidades de perseguir alguna opción atractiva. Todavía más, la estrategia tiene que enfocarse a captar aquellas oportunidades que son más atractivas y se ajustan mejor a las competencias de la organización. La atención que se debe dedicar a la defensa de las amenazas externas sobre la posición de mercado y su desempeño futuro, depende de cuán vulnerable es la organización, ya sea que haya acciones defensivas atractivas que pueden tomarse para reducir su impacto y si los costos de emprenderlas representan el mejor uso de los activos competitivos.

ADOF (TOWS)

Una variante del análisis FODA es la matriz ADOF, es una herramienta que ayuda a precisar qué es lo que se debe hacer a partir de la información que resulta del análisis FODA. Primero, el enfoque se invierte (TOWS es FODA al revés en inglés), así que, en lugar de inducir largas discusiones sobre las cosas en que la organización es buena o mala, el énfasis inicial se da en la situación externa (TFO). Una vez que se han identificado las tendencias externas y factores pertinentes, se puede agregar la situación interna y puedan identificarse las amenazas cruciales y las oportunidades promisorias. Es frecuente que se requiera una matriz para verificar que se cree un análisis y un resultado exhaustivo.

Las principales preguntas interrelacionadas que deben incluir son:

- ¿Tenemos las fortalezas que nos permitan buscar las oportunidades que identificamos, o podemos adquirirlas? De otra manera, ¿nuestras debilidades nos impiden que las aprovechemos? ¿Cómo podemos minimizar estas debilidades?
- ¿Tenemos debilidades que nos dejan expuestos a las amenazas que hemos identificado? Si no es así, ¿pueden nuestras fortalezas protegernos de dichas amenazas? ¿Cómo podemos construir esas fortalezas?

4.3 Precios competitivos y propuesta de valor de la organización

Es frecuente que los administradores se sorprendan cuando algún competidor recorta sus precios a niveles increíblemente bajos, o cuando un recién llegado al mercado entra fuertemente con un precio muy bajo. No obstante, puede ser que el competidor no esté incurriendo en "dumping" (término económico para designar las ventas que se hacen por debajo del costo), ni comprando

su ingreso al mercado con un precio súper bajo, o luchando desesperadamente para obtener ventas puede ser que solo se trate de que tenga costos sustancialmente menores que le permitan elegir su precio para poder competir mejor. Uno de los signos de si la posición de negocios de una organización es fuerte, es ver si sus precios y costos pueden seguir siendo competitivos ante competidores cercanos. Para que una organización conserve su participación de mercado, y permita una mayor flexibilidad en su manejo de precios, es de crucial importancia que se observen los costos y los impulsores de costos.

Aunque es una situación menos común, también puede suceder que los recién llegados entren al mercado con un producto de mejor nivel de calidad, que haga que los consumidores abandonen a los vendedores tradicionales, incluso si tienen que pagar más por el nuevo producto. Con su mayor capacidad de almacenamiento, su bajo peso, y su agradable diseño, el iPod de Apple hizo morder el polvo a otros fabricantes de reproductores portátiles de música digital cuando se introdujo por primera vez. Al presentar nuevos modelos con características todavía más atractivas, Apple ha seguido dominando el mercado mundial de estos dispositivos. El iPad de Apple ha hecho lo mismo en el mercado de las lectoras electrónicas y las PC de tableta.

Con independencia de dónde compita una organización en el espectro de la calidad, debe también seguir siendo competitiva en términos de su propuesta de valor al consumidor, si es que desea seguir en el juego. Por ejemplo, la propuesta de valor de Harrod's sigue siendo atractiva para los consumidores que quieren un buen servicio al cliente, la seguridad de calidad y una experiencia de alto nivel. La propuesta de valor al cliente de Tesco ha corrido con menos suerte contra el monstruo de bajos precios Aldi y Lidl, a pesar de la atención que pone a su selección y precios de productos adaptados a la localidad.

El valor entregado al consumidor depende de qué tan bien se satisfacen las necesidades del cliente a cambio del precio pagado. Qué tan bien se satisfacen las necesidades del cliente depende de la calidad percibida de un producto o servicio. También puede depender de otros atributos más tangibles, como el tamaño y potencia del motor en un auto. Mientras mayor sea el valor para el consumidor que la organización pueda ofrecer y obtener ganancias en comparación con sus rivales, menos vulnerable será a los ataques de la competencia. Para los administradores, la clave es observar muy de cerca la efectividad en costos con que la organización puede entregar valor a sus consumidores en relación con sus competidores. Si puede entregar la misma cantidad de valor con menores gastos (o más valor al mismo costo), conservará su ventaja competitiva.

Hay dos herramientas que son particularmente útiles para determinar si los precios, costos y propuesta de valor al consumidor son competitivos: el análisis de la cadena de valor y el benchmarking.

El concepto de la cadena de valor

Toda organización consta de un conjunto de actividades que se desempeñan durante el curso del diseño, producción, comercialización, entrega y postventa de su producto. Todas las funciones diversas que una organización realiza en su ámbito interno, se combinan para formar una cadena de valor - así se llama por el propósito subyacente de que las actividades que realiza una organización, en última instancia, sirven para crear valor para los compradores.

La cadena de valor de una organización consta de dos amplias categorías de actividades: las actividades primarias que son fundamentales para crear la cadena de valor para los clientes y las actividades de apoyo que son necesarias para el desempeño de las actividades primarias. La naturaleza exacta de las actividades primarias y secundarias que constituyen la cadena de valor de una organización, varían de acuerdo con los aspectos específicos del negocio. Por ejemplo, las actividades primarias de creación de valor para una empresa de panadería, como Finnish Fazer, que exporta a 15 países, incluyen la administración de la cadena de suministros, las operaciones de horneado y empaque, distribución, ventas y marketing, pero no es probable que incluyan los servicios de ventas al menudeo. Sus actividades de apoyo incluyen el control de calidad, la I+D del producto, el manejo de RR.HH. y la administración general. En el caso de una tienda departamental con ventas al menudeo, como Debenhams, el servicio al cliente se incluye entre sus actividades primarias, junto con la selección y compra de mercancía, la disposición física de la tienda, la exhibición de los productos y la publicidad; sus actividades de apoyo incluirían la selección de sitios, la contratación, capacitación y mantenimiento de la tienda, además de la diversidad usual de actividades administrativas.

Con su enfoque en las actividades de creación de valor, la cadena de valor es una herramienta ideal para examinar la forma en que una organización entrega su propuesta de valor al consumidor. Permite un examen profundo de la estructura de costos de la organización y su capacidad para ofrecer precios bajos. Revela el énfasis que una organización pone en las actividades que incrementan la diferenciación y apoyan la obtención de precios más altos, como el servicio y el marketing.

Comparación de las cadenas de valor entre organizaciones

El propósito principal del análisis de la cadena de valor es facilitar una comparación, actividad por actividad, de la eficiencia y eficacia con que una organización entrega valor a sus consumidores, en relación con sus competidores. Separar las operaciones de la organización en actividades primarias y secundarias es el primer paso para esta comparación. El siguiente es hacer lo mismo con los competidores más significativos de la organización.

Incluso los rivales en la misma industria pueden variar de manera importante en lo que se refiere a las actividades que realizan. Por ejemplo, el componente de "operaciones" de la cadena de valor de un fabricante que hace todas sus propias partes y componentes, y los ensambla en un producto terminado, difiere de las "operaciones" de un rival que compra las partes y componentes necesarios de proveedores externos y solo realiza las operaciones de montaje. La forma en que cada actividad se realiza puede afectar la posición relativa de costos de una organización, así como su capacidad de diferenciación. Incluso una simple comparación de la estructura de las actividades de las cadenas de valor de los rivales puede revelar diferencias competitivas. Estos serían los casos, por ejemplo, de la apertura de Inditex, altamente integrada en el sentido vertical, y la estrategia de subcontratación de H&M.

Benchmarking: Una herramienta para determinar si los costos y la eficacia de las actividades de la cadena de valor de una organización están bien alineados

Con la aplicación de un análisis de la cadena de valor, una organización puede preparar buenas estimaciones de los costos y la eficacia de cada una de las macro -actividades en su propia cadena de valor. Una vez que cuenta con suficientes datos relacionados con las actividades de la cadena de valor de proveedores y distribuidores, entonces puede compararse en estas dimensiones con sus rivales claves. Aquí es donde el

Concepto clave

El benchmarking es una poderosa herramienta para mejorar las actividades internas propias de una organización, que se basa en el aprendizaje de la forma en que otras organizaciones las realizan, e identifica sus "mejores prácticas".

benchmarking entra en juego. El benchmarking requiere comparar la forma en que diferentes organizaciones realizan varias actividades de la cadena de valor - la forma en que se manejan los inventarios, la forma en que los productos se ensamblan, la rapidez con que la organización puede llevar los nuevos productos al mercado; la forma en que se atienden y envían los pedidos de los clientes -y luego hacer comparaciones transversales de los costos y la eficacia de estas actividades. Los objetivos del benchmarking son identificar las mejores prácticas en el desempeño de una actividad, aprender la manera en que otras organizaciones han logrado menores costos o mejores resultados en el desempeño de las actividades que se han comparado, y emprender acciones para mejorar la competitividad de la organización.

Xerox se convirtió en una de las primeras organizaciones en usar el benchmarking en 1979, cuando otros fabricantes japoneses comenzaron a vender copadoras de tamaño mediano en Estados Unidos a 9600 dólares - por debajo de los costos de producción de Xerox. Los ejecutivos de Xerox sospechaban que sus competidores japoneses estaban vendiendo por debajo del precio de manufactura, por lo que envió un equipo de gerentes de línea a Japón, incluido el jefe de

producción, para estudiar los procesos y costos de negocios de sus competidores. Con ayuda del socio de proyectos conjuntos de Xerox Japón, Fuji-Xerox, que conocía bien a sus competidores, el equipo halló que los costos de Xerox eran excesivos, en parte por fuertes ineficiencias en los procesos de manufactura y prácticas de negocios de la compañía. Estos hallazgos dispararon en Xerox un gran esfuerzo interno para convertirse competitivo en costos, e impulsaron a Xerox a pasar por un análisis de benchmarking a sus 67 procesos clave de trabajo, contra aquellas organizaciones que habían identificado que empleaban las mejores prácticas. Xerox decidió de inmediato no limitar sus comparativos de benchmarking contra sus rivales de equipos de oficina, sino extenderlos a cualquier organización considerada de "clase mundial" que realizara cualquier actividad pertinente para las operaciones de Xerox. Otras organizaciones recogieron rápidamente el esquema de Xerox. Los administradores de Toyota tuvieron la idea de las entregas de inventario justo-a-tiempo al estudiar la forma en que los súper mercados estadounidenses reabastecían sus anaqueles. Southwest Airlines redujo el tiempo de espera de sus aviones en cada parada programada al estudiar las cuadrillas que operan en los pits de los circuitos de carreras de coches. Se estima que alrededor de 80% de las compañías de Fortune 500 usan el benchmarking para compararse contra sus rivales en costos y otras medidas importantes para la competencia.

4.4 Fuerza competitiva de la organización

Los análisis de recursos y de capacidades, junto con el análisis de la cadena de valor y el benchmarking, revelarán si una organización tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales con base en los recursos, capacidades y actividades individuales. Estas herramientas también pueden usarse para evaluar la ventaja competitiva atribuible a un racimo de recursos y capacidades. Los racimos de recursos pueden pasar, algunas veces, las cuatro pruebas de poder competitivo, aun cuando los componentes individuales del racimo no puedan hacerlo. Por ejemplo, aun cuando las capacidades de ingeniería y de investigación de mercado de accesorios de golf del fabricante Callaway Golf, son imitadas relativamente bien por sus rivales Cobra Golf y Ping Golf, el agrupamiento de los recursos usados en su proceso de desarrollo de productos (que incluyen sistemas de desarrollo transversales, capacidades tecnológicas, conocimiento de las preferencias del consumidor y una cultura organizacional de colaboración) constituyen una ventaja competitiva que le ha permitido seguir siendo el más grande vendedor de equipos de golf del mundo por más de un decenio.

El análisis de recursos y el análisis de la cadena de valor/benchmarking de los recursos, capacidades y actividades de la organización son necesarios y determinan si la organización es más fuerte o más débil ante la competencia que significan sus rivales claves, pero no son suficientes

para obtener un cuadro completo de la situación competitiva de una organización. Necesita hacerse una evaluación más completa de las fortalezas y debilidades globales de la organización, puesto que una ventaja competitiva junto con una parte de su cadena de valor puede resultar abrumada por las desventajas en otras partes de dicha cadena. Al hacer una evaluación global de la competitividad de una organización, las respuestas que se den a dos cuestiones son de particular interés. Primero, ¿cómo se califica a la organización respecto de sus competidores en cada uno de los factores importantes que determinan el éxito en el mercado? Segundo, si se consideran todas las cosas, ¿tiene la organización una ventaja o desventaja competitiva neta frente a sus grandes competidores?

Un método fácil para responder estas preguntas parte del desarrollo de formas cuantitativas de calificación de la fortaleza para la organización y para sus principales competidores, en cada factor clave de éxito en la industria, en cada recurso y en cada capacidad esencial. Gran parte de la información necesaria para una evaluación de la fortaleza competitiva proviene de los análisis anteriores. Los análisis de la industria y de las cinco fuerzas revelan los factores claves de éxito y las fuerzas competitivas que dividen a los ganadores de los perdedores de la industria. El análisis de los datos del benchmarking y la vigilancia de los competidores más importantes, constituye una base para juzgar la fuerza competitiva de los rivales en los factores como el costo, los atributos clave del producto, el servicio al cliente, la imagen y la reputación, la fortaleza financiera, las habilidades tecnológicas, la capacidad de distribución y otros recursos o capacidades. El análisis de recursos y capacidades revela qué factores son importantes para la competencia, dada una situación externa. Junto con el análisis de la cadena de valor, también se arroja luz sobre las fortalezas competitivas de la organización. Es decir, se revela si la organización o sus rivales son quienes tienen la ventaja respecto a algún recurso, capacidad o actividad. Las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso indican, además, si alguna de estas ventajas es sostenible. Los análisis FODA y ADOF ofrecen una visión simple y directa de la situación global de la organización, al repasar todo el conjunto de fortalezas y debilidades en relación con sus rivales y el ambiente externo.

4.5 Problemas estratégicos

Un paso analítico crucial y continuo es enfocarse exactamente en cuáles son los asuntos estratégicos en que los administradores necesitan atender -y solucionar- para que la organización sea exitosa, tanto ante su competencia como en el terreno financiero en los años futuros. Este paso requiere apoyarse en los resultados del análisis externo y en las evaluaciones de la propia competitividad de la organización. Aquí la tarea es obtener un cuadro claro de cuáles son,

exactamente, los retos estratégicos y de competencia que enfrenta la organización, cuáles de las limitaciones de la organización necesitan corregirse, qué obstáculos hay en el camino para mejorar la posición de la organización en el mercado, y qué problemas específicos ameritan una atención prioritaria por parte de los administradores.

La "lista de preocupaciones" de asuntos y problemas con los que hay que luchar, pueden incluir cosas como:

- Cómo enfrentar los retos del mercado que plantean los nuevos ingresantes.
- Cómo responder a los descuentos de precios de los rivales.
- Cómo reducir los altos costos de la organización y preparar el camino para las reducciones de precios.
- Cómo sostener la actual tasa de crecimiento de la organización a la luz de los cambios en las condiciones de la demanda.
- Si se debe ampliar la línea de productos de la organización.
- Si se debe corregir las deficiencias competitivas de la organización mediante la adquisición de un competidor u otro participante del mercado con las fortalezas que le faltan.
- Si se debe crecer en mercados extranjeros, y si es así, con rapidez o gradualmente.
- Si se debe reposicionar la organización y moverse a un grupo estratégico diferente.
- Qué hacer cuando hay un creciente interés de los compradores en productos sustitutos.
- Qué hacer para combatir el envejecimiento de la base de consumidores de la organización.

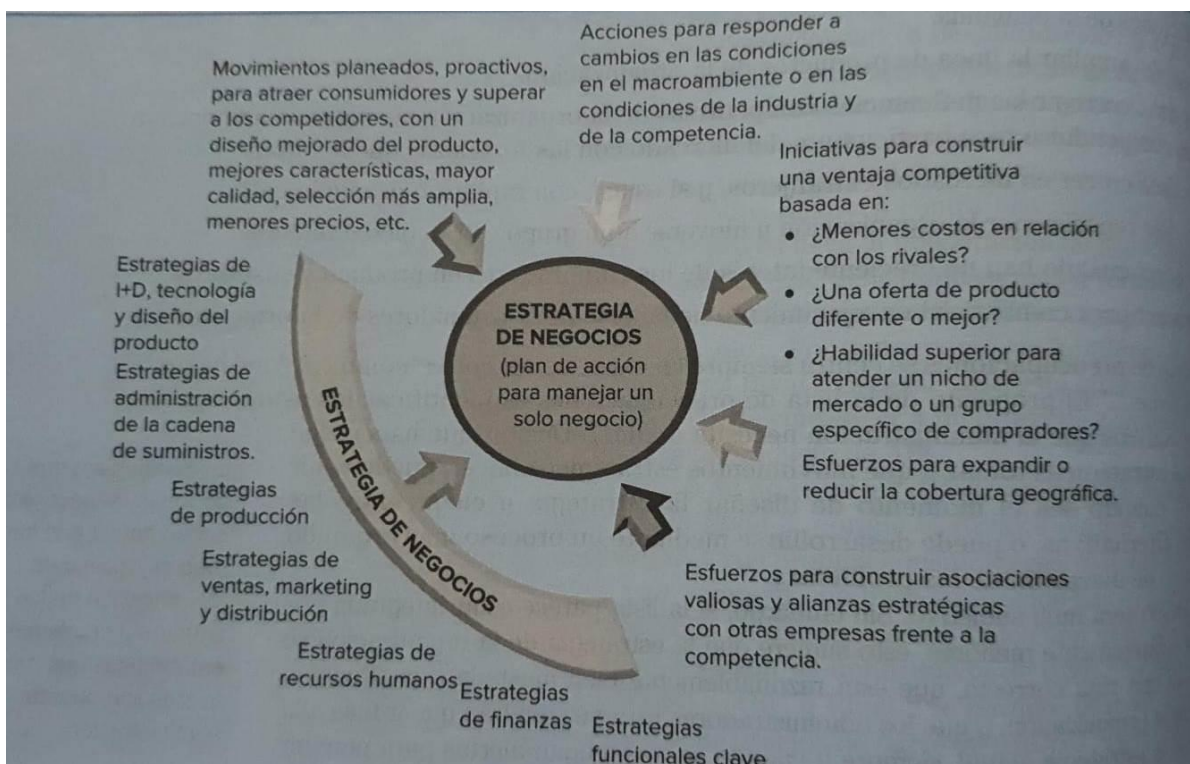
La lista de preocupaciones se centra siempre en expresiones como "cómo...", "qué hacer..." y "si se debe..." El propósito de la lista de preocupaciones es identificar los asuntos/problemas específicos que la administración necesita atender. Decidir qué hacer, qué acciones estratégicas tomar y que movimientos estratégicos hacer, puede venir después, cuando sea el momento de diseñar la estrategia y elegir entre las diversas alternativas, o puede desarrollarse mediante un proceso más orgánico y creativo de discusión de los problemas.

El listado será muy subjetivo. Sin embargo, si la lista parece estar integrada por asuntos relativamente menores, esto sugiere que la estrategia de la organización se mueve en una ruta correcta, que está razonablemente bien ajustada a la situación global de la organización, y que los administradores rara vez tendrán que ir más allá de afinar la estrategia actual, siempre y cuando se mantengan alertas para percibir cambios en el ambiente externo o interno de la empresa. Sin embargo, si se perciben que son serios los asuntos y problemas que enfrenta la organización e indican que la estrategia actual no está bien equipada para el camino que está adelante, la tarea de

diseñar una mejor estrategia debe estar en el primer lugar de la agenda de acciones de la administración.

4.6 Funcionamiento de la estrategia de la organización

La estrategia de una organización tiene que ser evaluada continuamente. Al analizar si la estrategia está funcionando bien, es importante tener una visión clara de lo que la estrategia engloba. La figura a continuación, muestra los componentes claves de la estrategia de un solo negocio de una organización.



Un elemento es examinar el enfoque competitivo de la organización. ¿Qué movimientos ha hecho recientemente la organización para atraer a los consumidores y mejorar su posición de mercado, digamos, ha recortado precios, mejorado el diseño de su producto, agregado nuevas características, elevado los niveles de publicidad, entrado a un nuevo mercado geográfico (doméstico o en el exterior) o fusionado con un competidor? ¿Está luchando por obtener una ventaja competitiva basada en costos bajos o una oferta de mejores productos o atractivamente diferentes? ¿Se está concentrando en servir a un amplio espectro de consumidores, o en un estrecho nicho de mercado, o ambos? Las estrategias funcionales de la organización en investigación y desarrollo (I+D), producción, marketing, finanzas, recursos humanos (RR.HH.),

tecnología de información (TI), etc., caracterizan todavía más la estrategia de la organización, como lo hacen también cualquier esfuerzo para establecer alianzas o asociaciones valiosas con otras empresas.

Los dos mejores indicadores de qué tan bien está funcionando la estrategia de una organización son (1) si la organización avanza para alcanzar sus objetivos financieros y estratégicos, y (2) si la organización tiene un desempeño por arriba del promedio de la industria. Insuficiencias persistentes en alcanzar las metas de desempeño de la organización y un débil desempeño en relación con los competidores son señales confiables de advertencia de que la organización tiene una estrategia débil o sufre una pobre ejecución de esta, o ambas cosas. Otros indicadores que miden que tan bien está funcionando la estrategia de una organización incluyen:

- Si las ventas de la empresa están creciendo con mayor o menor rapidez, o aproximadamente un todo, con lo que resulta una participación de mercado creciente, a la baja o estable.
- Si la organización está adquiriendo nuevos consumidores a una tasa atractiva, así como conservando sus clientes actuales.
- Si los márgenes de utilidad de la empresa crecen o se reducen, y qué tan bien se comparan esos márgenes con los de otras empresas.
- Las tendencias en las utilidades netas y en el rendimiento de la inversión de la empresa, y cómo se comparan con las mismas tendencias en otras organizaciones de la industria.
- Si la fortaleza financiera global de la organización y su calificación de crédito están mejorando o empeorando.
- Si la forma en que los accionistas visualizan la organización con base en las tendencias del precio de sus acciones, y el valor para los accionistas (en relación con las tendencias de otras organizaciones de la industria).
- Si la imagen y reputación de la empresa ante sus consumidores se está fortaleciendo o debilitando.
- Qué tan bien se compara la organización con los rivales en tecnología, innovación de producto, servicio al cliente, calidad del producto, tiempo de entrega, precio, velocidad con la que se llevan los nuevos productos al mercado, y otros factores pertinentes en que los compradores basan sus decisiones.
- Si los indicadores clave de desempeño operativo (como días de inventario, productividad de los empleados, costos unitarios, tasa de defectos, tasa de desperdicio, precisión en el llenado de los pedidos, tiempos de entrega y costos de garantías) están mejorando, siguen iguales o se deterioran.

Mientras más fuerte sea el desempeño global de una organización, es menos probable que haya necesidad de cambios radicales inmediatos en su estrategia, aunque esto necesita vigilarse constantemente, ya que la situación puede cambiar rápidamente si hay grandes cambios en el ambiente o en la industria. Mientras más débil sea el desempeño financiero y posición de mercado de una organización, más deberá ser cuestionada su estrategia actual. Un débil desempeño es casi siempre una señal de estrategia débil, una mala ejecución, o ambas cosas.

Determinar qué tan bien está funcionando una estrategia, debe incluir evaluaciones cuantitativas, así como cualitativas.

4.7 Estrategias competitivas genéricas

Hay varios enfoques básicos para competir con éxito y para obtener una ventaja competitiva sobre los rivales, pero todos ellos implican la capacidad de entregar más valor al cliente que la competencia. Un valor superior puede significar un producto bueno a un precio más bajo, un producto superior por el que valga la pena pagar más, o una oferta con un mejor valor que represente una combinación atractiva de precio, características, calidad, servicio y otros atributos atractivos. Pero, cualquiera que sea la forma que asuma la entrega de un valor superior, casi siempre requiere la ejecución de actividades de la cadena de valor de una manera distinta a la de los rivales, y la construcción de recursos y capacidades competitivamente valiosos que los rivales no puedan igualar o superar fácilmente.

A continuación, se describen las cinco opciones mejor conocidas para una estrategia competitiva genérica y considera cuáles son los ambientes en los cuales son más convenientes. La determinación de cuál de los cinco se debe emplear es a menudo una elección prioritaria de una organización o unidad de negocios para diseñar una estrategia global y e iniciar su búsqueda de una ventaja competitiva.

Las cinco estrategias competitivas genéricas

La estrategia competitiva de una organización trata de los aspectos específicos del enfoque de la administración para competir exitosamente -sus esfuerzos específicos para complacer a los clientes, sus maniobras ofensivas y defensivas para contrarrestar las maniobras de los rivales, sus respuestas ante condiciones de mercado cambiantes, sus iniciativas para reforzar su posición de mercado y el tipo específico de ventaja competitiva que está tratando de lograr. Las estrategias genéricas se usan en negocios individuales o en unidades de negocios de una organización multicomercial. Aun así, son remotas las posibilidades de que dos organizaciones cualesquiera incluso organizaciones en la misma industria -empleen estrategias competitivas que sean

exactamente iguales en cada detalle. ¿Por qué? Porque los administradores de organizaciones diferentes siempre tienen una perspectiva diferente en cuanto a la manera de tratar con las presiones competitivas y fuerzas impulsoras de la industria, en cuanto a cuáles serán las condiciones futuras del mercado y en cuanto a qué aspectos específicos de la estrategia tienen más sentido para su organización en particular a la luz de los puntos fuertes y débiles de la organización, sus oportunidades de mercado más prometedoras y las amenazas externas para su futuro bienestar.

Sin embargo, cuando uno quita los detalles para llegar a la verdadera sustancia, los dos factores que tienden a distinguir una estrategia competitiva de otra se reducen a

1. Si el objetivo de mercado de una organización es amplio o estrecho y
2. Si la organización persigue una ventaja competitiva vinculada con costos bajos o con una diferenciación de productos/servicios.

Estos dos factores dan lugar a cinco opciones de estrategias competitivas para mantener bajo vigilancia una posición en el mercado, para operar el negocio y para entregar valor a los clientes:

1. Una estrategia de proveedor de bajo costo: esforzarse por conseguir costos totales más bajos que los de los rivales sobre productos que atraen una amplia gama de compradores.

2. Una estrategia de diferenciación amplia: esforzarse por diferenciar la oferta de productos de la organización con respecto a los rivales con atributos atraerán a una amplia gama de compradores.

3. Una estrategia de bajo costo enfocada (o nicho de mercado): la concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales en cuanto a costos, estando así en una posición de ganar el favor del comprador por medio de una oferta de productos con un precio más bajo.

4. Una estrategia de diferenciación enfocada (o nicho de mercado): la concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales con la oferta de un producto que satisfaga los gustos y los requisitos específicos de los miembros del nicho mejor que las ofertas de productos de los rivales.

5. Una estrategia de proveedor de bajo costo: dar a los clientes más valor por su dinero ofreciendo atributos de alta calidad para un producto a un costo más bajo que el de los rivales. Ser el productor 'de mejor costo' de un producto de alta calidad permite una organización mejorar el precio de los rivales cuyos productos tienen atributos de alta calidad similares. Esta opción es una

estrategia híbrida que mezcla elementos de diferenciación y estrategias de bajo costo de una forma única.

Cada una de estas estrategias tendrá una influencia en el modelo de negocios de la organización.

Por ejemplo, a fin de conseguir una posición de liderazgo en costos, el modelo de operaciones de la organización tiene que hacer un uso efectivo de sus recursos y capacidades, así como reducir los costos de las actividades de su cadena de valor, para asegurarse de que tenga una base de costos que sea más baja que la de cualquiera de sus competidores. Esto pasará entonces a través del elemento de propuesta de valor para el cliente del modelo de negocios, en términos de los segmentos fijados como objetivo, la oferta de productos y el modelo de ingresos. Para un líder en costos, los segmentos fijados como objetivo probablemente serán sensibles al precio, los productos serán muy similares a los de los rivales, y los modelos de ingresos estarán dirigidos al cobro de un precio más bajo que el de los competidores o a la igualación de precios y la venta de volúmenes más altos.

Estrategias de proveedor de bajo costo

El esforzarse por ser el proveedor de bajo costo total de la industria es un potente enfoque competitivo en los mercados con muchos compradores sensibles al precio. Una organización consigue el liderazgo en bajo costo cuando se vuelve el proveedor de costo más bajo de la industria en lugar de ser tan solo ser uno de quizás varios competidores con precios comparativamente bajos. El objetivo estratégico de ser un proveedor de bajo costo consiste en tener costos más bajos que los de los rivales en productos de calidad comparable. Al esforzarse por lograr una ventaja de costos sobre los rivales, los administradores deben tener cuidado de incorporar características y servicios que los compradores consideran esenciales; un producto que no ofrece demasiados adornos, sabotea el atractivo del producto de la organización y puede desanimar a los compradores, aun si es más barato que los productos de los competidores. Sin embargo, el contexto puede ser muy importante en este aspecto. Los productos y servicios limitados a los servicios básicos han obtenido ganancias significativas en las naciones desarrolladas desde la crisis financiera de 2007/8 y han atraído una amplia gama de clientes que no habrían considerado tradicionalmente bajar el nivel comercial. Para la eficacia máxima, el proveedor de bajo costo tiene que perseguir enfoques de ahorros en costos que sean difíciles de copiar por los rivales. Cuando es relativamente fácil o barato que los rivales imiten los métodos de bajo costo de una organización, entonces cualquier ventaja de costo se evapora muy rápidamente, como para permitir obtener una ventaja en el mercado.

Una ventaja de bajo costo sobre los rivales tiene un poder competitivo enorme, a veces permitiendo a una organización conseguir tasas más rápidas de crecimiento (usando rebajas para alejar a los clientes de los rivales) y con frecuencia ayudando a apuntalar la rentabilidad de una organización. Una organización puede convertir una ventaja de bajo costo sobre los rivales en un atractivo rendimiento de utilidades en cualquiera de dos formas:

1. Usando la protección de un costo bajo para ofrecer un precio más atractivo a los competidores y atraer a compradores sensibles al precio en cantidades grandes para aumentar las utilidades totales.
2. Absteniéndose de usar rebajas para apoderarse de las ventas de los rivales (lo cual corre el riesgo de empezar una guerra de precios) y, en lugar de ello, cobrando un precio aproximadamente igual al de otros rivales de bajo precio. Aunque esta estrategia no aumentará la participación de mercado de la organización, permitirá a la empresa ganar un margen de utilidad más grande por unidad vendida (porque los costos de la organización por unidad son inferiores a los costos unitarios de los rivales) y ello la impulsará hacia un nivel más alto de utilidades totales y de rendimiento sobre la inversión que el que los rivales son capaces de obtener.

Mientras muchas organizaciones están inclinadas a explotar una ventaja de bajo costo atacando a los rivales con precios más bajos (con la esperanza de que los aumentos esperados en las ventas y en la participación de mercado conduzcan a utilidades totales más altas), esta estrategia puede ser contraproducente si los rivales responden con rebajas vengativas de su propia iniciativa (a fin de proteger su base de clientes) y las rebajas de precios del agresor dejan de producir aumentos de ventas que sean lo suficientemente grandes para compensar la erosión de utilidades asociada con el cobro de un precio más bajo. Entre más grande sea el riesgo de que los rivales respondan igualando las rebajas de precios, más atractivo será el empleo de la segunda opción encaminada a usar una ventaja de un bajo costo para conseguir una rentabilidad más alta.

Las dos principales rutas para el logro de una ventaja en costo

Para alcanzar un margen de bajo costo por encima de la competencia, los costos acumulativos de una organización a través de su cadena de valor total deben ser más bajos que los costos acumulativos de los competidores. Hay dos formas de llevar a cabo esto²

1. Hacer un mejor trabajo que el de la competencia mediante la realización de actividades de cadena de valor con más eficiencia desde el punto de vista de los costos.
2. Rediseñar la cadena de valor total de la organización para eliminar o disminuir algunos costos-actividades de producción.

Estrategia de diferenciación amplia

Las estrategias de diferenciación son atractivas siempre que las necesidades y las preferencias de los compradores sean diversas como para quedar totalmente satisfechas por una oferta estandarizada de productos. La diferenciación de producto exitosa requiere del estudio cuidadoso de las necesidades y comportamientos de los compradores para saber lo que los compradores consideran importante, lo que ellos piensan que tiene valor y lo que ellos quieren pagar. Entonces la clave para una organización es que incorpore ciertos atributos deseados por el comprador en su oferta de productos de tal modo que dicha oferta atraiga no solo a una amplia variedad de compradores, sino que también sea diferente para destacarse entre las ofertas de productos de los rivales; en cuanto a esto último, una oferta de producto fuertemente diferenciada siempre es preferible a una oferta débilmente diferenciada. Una estrategia de diferenciación requiere de una propuesta de valor al cliente que sea única. La estrategia consigue su objetivo cuando un número de compradores suficientemente grande encuentra atractiva la propuesta de valor al cliente, quien se vuelve afecto a los atributos diferenciados de una organización.

La diferenciación exitosa permite que una organización haga una o varias de las siguientes cosas:

- Requerir un precio más alto por su producto/servicio
- Aumentar las ventas unitarias (porque los compradores adicionales se consiguen a través de las características de diferenciación)
- Ganarse la lealtad del comprador a la marca (porque algunos compradores están muy vinculados a las características de diferenciación de la oferta de productos/servicios de la organización).

La diferenciación mejora la rentabilidad siempre que el producto de una organización pueda requerir un precio suficientemente más alto o producir ventas de unidades suficientemente mayores para cubrir los costos adicionales de conseguir la diferenciación. Las estrategias de diferenciación organizacionales fallan cuando los compradores no valoran la condición única de la marca y/o cuando el enfoque de una organización para la diferenciación es fácilmente copiado o igualado por sus competidores.

Las organizaciones pueden perseguir la diferenciación a partir de muchos ángulos, incluyendo: un sabor único (Guinness, Listerine), características múltiples (Microsoft Office, iPhone), una amplia selección y compra universal (Amazon.com), servicio superior (FedEx), diseño técnico y desempeño (Mercedes, BMW), prestigio y peculiaridad (Rolex), diseño y estilo (Bang & Olufsen), fabricación de calidad (Michelin en neumáticos, Honda en automóviles), liderazgo tecnológico (3M

Corporation en productos de revestimiento y pegamentos), una amplia gama de servicios (Charles Schwab en el corretaje de valores), una amplia gama de productos (Knorr), y modas de alto diseño (Gucci, Chanel).

Estrategias enfocadas (o de nicho de mercado)

La diferencia entre las estrategias enfocadas y las estrategias de proveedor de bajo costo o las estrategias de diferenciación amplia, es una atención concentrada en una parte del mercado total. El segmento fijado como objetivo, o nicho, se puede definir por la exclusividad geográfica, por la existencia de requisitos especializados en la utilización del producto o por atributos del producto que atraen tan solo a miembros del nicho. Nomad Travel y Outdoor, un detallista de equipos de viajes situado en el Reino Unido, se especializa en equipos para las personas que se van de vacaciones de aventura. La empresa tiene relaciones con una variedad de compañías de viajes que ofrecen todo desde actividades de descanso hasta safaris. También se ha extendido hacia los seguros y la asistencia médica para este grupo de viajeros en años recientes. Algunos ejemplos de otras organizaciones que se concentran en un nicho de mercado bien definido vinculado con un producto o segmento particular de compradores incluyen a Helly Hansen (en ropa de especialista para la navegación, para esquiar y para otros propósitos al aire libre); Lapierre (en bicicletas de montaña de primera calidad); Banco Triodos (un especialista en suministro de servicios financieros éticos y sostenibles); y Ovo (un nuevo ingresante al mercado de energía del Reino Unido que se especializa en el suministro de energía renovable). Proveedores de cerveza artesanal, de hospedaje de bajo costo y propietarios de boutiques locales también han escalado sus operaciones para servir a segmentos de clientes enfocados o locales.

Una estrategia de bajo costo enfocada

Una estrategia enfocada y basada en un costo bajo tiene como propósito asegurar una competitiva sirviendo a los compradores en el nicho de mercado fijado como objetivo a costo más bajo y a un precio más bajo que el de los competidores. Esta estrategia tiene una limitar su base de clientes a un segmento de compradores bien definido. Las rutas para el logro atracción considerable cuando una organización puede bajar significativamente sus costos al de una ventaja de costos sobre los rivales y que también sirven al nicho de mercado que se fijó como objetivo son las mismas que las de un liderazgo de bajo costo: superar a los rivales, manteniendo en un mínimo los costos de las actividades de la cadena de valor y buscar formas innovadoras de pasar por alto ciertas actividades de la cadena de valor. La única diferencia real entre una estrategia de proveedor de bajo costo y

una estrategia de bajo costo enfocada es el tamaño del grupo de compradores que una organización trata de atraer, lo primero implica una oferta de producto que atrae ampliamente a casi todos los grupos de compradores y segmentos del mercado, mientras que lo último tiene como objetivo cumplir tan solo las necesidades de los compradores en un segmento de mercado enfocado.

Las estrategias de bajo costo enfocadas son bastante comunes. Los productores de bienes de marca propia son capaces de conseguir precios bajos en el desarrollo de productos, la mercadotecnia, la distribución y la publicidad al concentrarse en la fabricación de artículos genéricos imitadores de una mercancía de marca de fábrica y al vender directamente a las cadenas al menudeo que quieren una marca propia económica. McBride es la compañía de marca propia principal de Europa, y produce una variedad de productos para la casa, el cuidado personal y la salud. En 2015 consiguió ventas de más de 704 millones de libras esterlinas concentrándose en producir marcas de marca propia para detallistas tales como Tesco, Carrefour, Waitrose y Biedronka. Las cadenas de hotel Budget, como Premier Inn y Travelodge, satisfacen a aquellos viajeros conscientes del precio que tan solo quieren pagar por un lugar limpio y limitado a los servicios básicos, para pasar la noche.

Una estrategia de diferenciación enfocada

Una estrategia enfocada y vinculada a la diferenciación tiene como propósito asegurar una ventaja competitiva con una oferta de productos cuidadosamente diseñada para atraer a las preferencias y necesidades únicas de un grupo reducido y bien definido de compradores (a diferencia de una estrategia de diferenciación amplia dirigida a muchos grupos de compradores y segmentos de mercado). El uso exitoso de una estrategia de diferenciación enfocada depende de la existencia de un segmento de compradores que busque atributos de producto especiales o capacidades de vendedores y de la capacidad de una organización para destacarse de los rivales que compiten en el mismo nicho de mercado fijado como objetivo.

Las organizaciones como Gucci, Rolls-Royce, Häagen-Dazs y W.L. Gore (el fabricante de Gore-Tex) emplean estrategias enfocadas basadas en una diferenciación exitosa dirigida a compradores de alta calidad que quieren productos y servicios con atributos de nivel mundial. En efecto, la mayor parte de los mercados contienen un segmento de compradores dispuestos a pagar un sobreprecio grande por los artículos más finos disponibles, abriendo así una ventana estratégica para algunos competidores a efecto de perseguir estrategias enfocadas basadas en la diferenciación dirigidas a la parte superior de la pirámide del mercado. Morgan Cars produce tan solo

aproximadamente 600 automóviles por año; aunque los precios no sean tan altos como los del Ferrari y Maserati (los modelos de nivel principiante son tan solo inferiores a 30000 libras), cada automóvil es hecho a mano en la fábrica de la empresa en Worcestershire y hay normalmente una lista de espera de uno a dos años para los nuevos modelos.

Otro diferenciador enfocado exitoso es el Ecology Building Society. Basado en Keighley, West Yorkshire, Ecology se especializa en propiedades que proporcionan una ventaja ecológica, ya sea a través de la construcción (un uso sostenible de materiales, eficiencia energética, etcétera), el uso de la tierra o el estilo de vida. Ecology Building Society es actualmente una de las instituciones de crecimiento financiero más rápido en el Reino Unido, que tenía más de 10000 cuentas y activos por más de 145 millones de libras en 2016. Ecology empezó en 1980 con tan solo 5 000 libras. Atrae no solo a los ahorradores que buscan una inversión ecológica, sino más expresamente a aquellos con una gran pasión por las construcciones sostenibles y por enfoques innovadores para las bioconstrucciones.

Estrategias de proveedor al mejor costo

Las estrategias de proveedor al mejor costo se encuentran en una posición intermedia entre la búsqueda de una ventaja de bajo costo y una ventaja de diferenciación, y el hecho de atraer a un amplio mercado al mismo tiempo que un nicho de mercado. Tal posición intermedia permite que una organización busque a la masa de compradores conscientes del valor que persigue un producto o un servicio bueno o muy bueno a un precio económico. Los compradores conscientes del valor, con frecuencia huyen tanto de los productos baratos de baja calidad como de los productos de alta calidad caros, pero están del todo dispuestos a pagar un precio 'justo' por las características suplementarias y la funcionalidad que encuentren atractivas y útiles. La esencia de una estrategia de proveedor de bajo costo es dar a los clientes más valor por su dinero satisfaciendo los deseos del comprador por las características/desempeño/calidad/servicios atractivos y cobrando un precio más bajo por estos atributos en comparación con los rivales con ofertas de productos de un calibre similar." Desde el punto de vista de un posicionamiento competitivo, las estrategias al mejor costo son por tanto un híbrido, y tratan de equilibrar un énfasis estratégico sobre un costo bajo contra un énfasis estratégico sobre la diferenciación (características deseables entregadas a un precio relativamente bajo).

Para emplear de manera rentable una estrategia de proveedor de bajo costo, una organización debe tener los recursos y capacidades que se necesitan para incorporar atributos atractivos o de alta calidad en su oferta de productos a un costo más bajo que los rivales. Cuando una

organización puede incorporar características atractivas, un desempeño o una calidad de buena a excelente, o un servicio de atención al cliente más satisfactorio en su oferta de productos a un costo más bajo que los rivales, entonces disfruta del estado 'del mejor costo': es el proveedor de bajo costo de un producto o servicio con atributos deseables. Un proveedor de mejor costo puede usar su ventaja de bajo costo para ofrecer un precio más bajo que los rivales cuyos productos o servicios tienen atributos similarmente deseables, y ganar todavía utilidades atractivas. Por lo general, no es difícil atraer a los compradores y alejarlos de los rivales ofreciendo un producto igualmente bueno a un precio más económico.

El hecho de ser un proveedor al mejor costo es diferente del hecho de ser un proveedor de bajo costo porque los atributos de los atractivos adicionales implican costos adicionales (los cuales un proveedor de bajo costo puede evitar al ofrecer a los proveedores un producto básico con pocos adornos). Además, las dos estrategias apuntan hacia un objetivo de mercado diferente. El mercado fijado como objetivo para un proveedor al mejor costo está dado por compradores conscientes del valor, compradores que buscan suplementos atractivos y funcionalidad a un precio atractivamente bajo. Los compradores que buscan el valor (a diferencia de los compradores conscientes del precio que buscan un producto básico a un precio de oportunidad) a menudo constituyen una parte muy importante del mercado total. Normalmente, los compradores conscientes del valor quieren pagar un precio 'justo' por las características suplementarias, pero huyen del hecho de pagar el precio tope por productos que tengan "todas las campanas y los silbatos". Es el deseo de satisfacer a los compradores conscientes del valor, a diferencia de los compradores conscientes del presupuesto, lo que distingue a un proveedor al mejor costo de un proveedor de bajo costo: las dos estrategias están dirigidas a objetivos de mercado diferentes.