



## Mellizos o . . Gemelos

***Al igual que los hijos de una misma familia, las empresas pertenecen todas a determinados Sectores Industriales, cuyo atractivo ya hemos aprendido a evaluar (véase las 6 Fuerzas competitivas en la Clase N°1). Pero ¿por qué algunas competidores son considerablemente más exitosos que otros? ¿Por qué si todos enfrentan la misma realidad, existen tantas diferencias entre ganadores y perdedores?***

***Porque si bien son parecidos NO son iguales, si bien algunos parecen mellizos, No son Gemelos.***

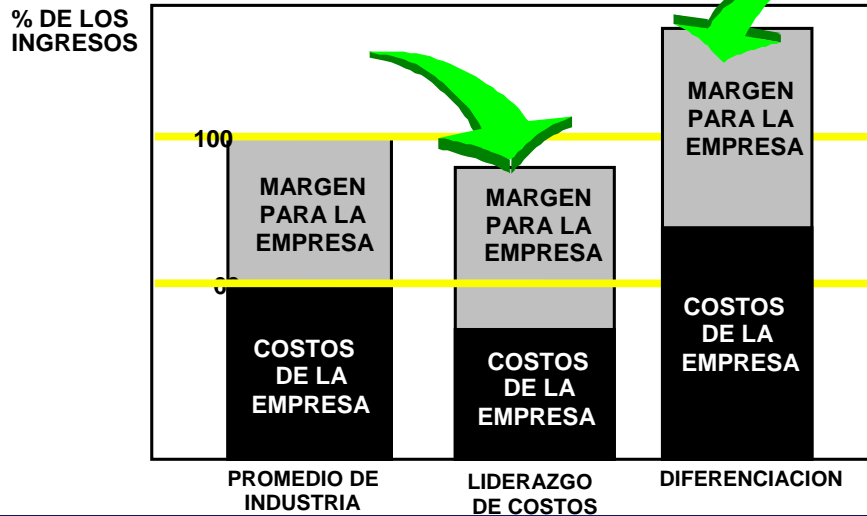
### **El Niño Prodigio**

A lo largo de la ancha avenida, cientos de puestos de pequeños agricultores ofrecen sus productos en la tradicional Feria Dominguera. Todos rigurosamente ordenados y uniformados gracias a la infraestructura ofrecida por la Ilustre Municipalidad de la comuna. Su público, familias de los más variados niveles socioeconómicos, deambulan de puesto en puesto, mirando, comparando, regateando y comprando. ¿Cómo diferenciarse en esta jungla de oferentes? Cómo lograr captar buena parte de esa demanda latente y observante? Gran desafío con productos tan parecidos entre sí, y cuyas diferencias saltan a la vista.

Don Juan lo sabe muy bien. En su larga trayectoria de microempresario ha sabido posicionarse dentro de su contexto competitivo, captando y reteniendo un importante mercado cautivo gracias a su estrategia competitiva. Don Juan, sin saberlo formalmente, ha logrado ubicarse exitosamente dentro de su Grupo Estratégico, gracias a variables claves como : calidad, servicio, costos bajos. Volveremos con Don Juan más adelante...

Por ahora aclaremos que mientras en la clase pasada analizamos la realidad promedio de la industria evaluando su atractivo, en esta nos interesa entender qué aspectos llevan a que una empresa se distinga de otras. Es decir cómo identificar a los “niños prodigio” de una industria, que son capaces de desarrollar ventajas competitivas que les permiten obtener márgenes superiores mediante precios más altos o costos menores a los de su competencia (Cuadro 1).

## Ventaja Competitiva se Traduce en Margen



### Opciones de Posicionamiento

Las opciones básicas de posicionamiento, también denominadas estrategias genéricas, son el liderazgo en costos y la diferenciación, las que pueden desarrollarse en un ámbito amplio o selectivo (un “nicho”) según el tipo de necesidades (comunes o especiales), el tipo de clientes (masivos o específicos) y el acceso a ellos a los cuales se orienta la empresa.

El resultado de dichas combinaciones arroja 4 tipo de estrategias genéricas, a saber:

1. **Liderazgo en Costos Masivo:** que consiste en entregar un producto o servicio al menor costo acumulado (es decir incluyendo todos los costos de acceso y uso del bien), lo cual requiere configurar su cadena de valor, compuesto por todas sus actividades internas, para crear ventajas de costo significativas sobre todos los competidores, y controlar sistemáticamente la evolución de los determinantes principales de costos. Como es lógico, los líderes de costo deben cuidar la relación beneficio/precio y recortar todas aquellas actividades que agregan beneficio pero que no tienen precio. Un ejemplo lo constituyen algunos de los grandes retailers que como Líder atraen y retienen a sus clientes con “*precios bajos todos los días*” y asocian su posicionamiento a expandir el poder adquisitivo (y por ende la calidad de vida) del chileno medio.

2. **Diferenciación Masiva:** que corresponde a la estrategia de seleccionar una o más necesidades valoradas por clientes, configurar la cadena de valor para satisfacer esas necesidades de una manera superior y única, e incluso aceptar mayores costos para satisfacer esas necesidades, de ser necesario. Aunque por supuesto, los que aspiran a diferenciarse deben cuidar la relación beneficio/precio, preocupándose de ser costo-efectivos en su diferenciación y recortar sin piedad todas aquellas actividades que cuestan dinero pero que no ayudan a diferenciarse. Un ejemplo de diferenciación, puede observarse en la estrategia tradicional seguida por Jumbo respaldada por la gran variedad de productos en stock y por una excelente calidad de servicio. Así lo comprobó una clienta que al preguntar por el estado de las paltas, obtuvo como respuesta inmediata el corte por la mitad de dos paltas para demostrárselo, acompañado del claro mensaje: *“prefiero perder dos paltas a perderla a Ud. como clienta”*. Un gesto que habla por sí sólo de la estrategia de la empresa.

3. **Liderazgo de Costos**

**Selectivo:** implica seleccionar segmento(s) con necesidades distintivas, y apuntar exclusivamente a las necesidades de ese segmento, logrando menores costos al concentrar el ámbito de acción sólo en algún tipo de clientes, necesidades o formas de acceso a los mismos. Un ejemplo, de lo anterior son las aerolíneas de bajos costos (y precios) tales como Ryan Air, SouthWest Airlines y otras que compiten con los carriers de bandera (Lan Chile, British Airways, Air France, etc) en trayectos específicos y a precios irrisorios que rivalizan incluso con el costo de transporte en automóvil, tren o bus. Lo logran en base a estructuras operacionales y administrativas ultra livianas y focalizándose en trayectos de altísimo tráfico para pasajeros que privilegian la conveniencia antes que el servicio. Esperemos que Sky o un nuevo entrante siga el ejemplo en Chile.

**Ventaja Competitiva se logra eligiendo sistemáticamente una Posición**

		TIPO DE VENTAJA COMPETITIVA	
		COSTOS	DIFERENCIACION
AMPLIO NECESIDADES COMUNES		<b>Liderazgo de Costos</b>	<b>Diferenciación</b>
AMBITO (TIPO DE CLIENTES)		<b>Liderazgo de Costos Selectivo</b>	<b>Diferenciación Selectiva</b>
SELECTIVO NECESIDADES ESPECIALES			

4. **Diferenciación Selectiva:** también implica seleccionar segmentos con necesidades o características particulares y lograr una mayor diferenciación al satisfacer sólo a ese segmento-objetivo, aunque no necesariamente al mercado total. Un ejemplo, lo constituye la estrategia seguida en Chile por Bell South que se posicionó como líder en servicio ante una elite de sofisticados clientes que terminaron dependiendo gustosamente de su excelente servicio de información y soporte a clientes "0911". La experiencia lleva a temer por la supervivencia de dicha calidad de servicio, propia de una empresa de nicho, al transformarse en Movistar, una empresa de vocación masiva...

### Riesgos Estratégicos del Posicionamiento.

Existen un principal riesgo asociado al posicionamiento: intentar lograr un posicionamiento que no se condiga con los recursos, competencias y capacidades de la empresa, por lo que la empresa puede terminar por quedar "atrapada en la mitad" es decir sin ser ni chicha ni limonada. Tratar de ser "todo para todos" es la mejor receta para terminar siendo "nada para nadie".

## Riesgo Estratégico: Quedar atrapado en el medio...

### Herramientas de Posicionamiento

- Grado de Especialización
- Identificación de la marca
- Calidad del Producto
- Liderazgo tecnológico
- Posición de Costos
- Calidad de Servicio
- Política de Precios
- Política de Precios

	Mercado Masivo	Segmento Especifico
Competidores Diferenciados	Precios altos y grandes beneficios para todos los clientes	Precios altos y grandes beneficios para ciertos clientes
Líderes en Costos	Precios bajos y productos básicos para todos los clientes	Precios bajos y productos básicos para ciertos clientes

**Todo para Todos?**

## ¿Y Don Juan?

Todos nuestros amigos feriantes compiten en el mismo sector industrial, provienen de sectores y familias semejantes, poseen un nivel educacional similar, pero siendo mellizos, no son gemelos.

Don Juan comprendió desde un comienzo que debía competir en forma diferente. Invirtió tiempo identificando buenos proveedores, estableciendo relaciones de confianza y amistad con ellos, capacitó a sus ayudantes (su propia familia) en el trato impecable a los clientes con balanzas fidedignas, fruta de calidad homogénea al interior de las cajas (evitando dejar la mala al fondo del cajón como algunos de sus colegas), y se dio a conocer a sus clientes con simpatía, conocimiento de las preferencias de su clientela “regalona”, y capacidad de anticipación a sus necesidades, y así logró ubicarse en el contexto competitivo en otra dimensión, que hoy se ve lejana para el resto de los competidores, y que no es imitable o replicable a corto plazo. Don Juan hoy es percibido como sinónimo de productos de alta calidad y excelente servicio.

***La feria semanal no es una gran industria, pero es una realidad de todos los días. Las grandes estrategias, los instrumentos de análisis son aplicables y útiles en todo nivel, no sólo en las grandes empresas. Lo importante es entender el concepto, ponerlo en práctica y aprender de la experiencia. Don Juan pudo... ¡Atrévase Ud. también !***

***Bonus Track en [www.eclass.cl](http://www.eclass.cl) : Presentación Powerpoint de Estrategias de Posicionamiento.***