Administración de Empresas Acuícolas I – Clase 12

Fabrizio Marcillo Morla MBA

barcillo@gmail.com
(593-9) 4194239

Fabrizio Marcillo Morla

- Guayaquil, 1966.
- BSc. Acuicultura. (ESPOL 1991).
- Magister en Administración de Empresas. (ESPOL, 1996).
- Profesor ESPOL desde el 2001.
- 20 años experiencia profesional:
  - Producción.
  - Administración.
  - Finanzas.
  - Investigación.
  - Consultorías.

Otras Publicaciones del mismo autor en Repositorio ESPOL

Estrategias Competitivas Genéricas

- Al enfrentarse a las 5 FC hay 3 estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas del sector:
  1. Liderazgo general en costos.
  2. Diferenciación.
  3. Enfoque o alta segmentación.
- En ocasiones empresa puede seguir mas de una estrategia como su objetivo principal, aunque raramente esto es posible.
- Implementación de EG requiere de compromiso y apoyo total de de los elementos de organización que se diluirán si existe mas de un objetivo primario.
- EG son tácticas para superar desempeño de competidores en un SI, lo cual puede ser elevados rendimientos o simplemente supervivencia.

Liderazgo General En Costos

- Bajo costo con relación a competidores.
- Requiere de:
  - Construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente.
  - Reducción de costos basados en experiencia.
  - Rígidos controles de costos indirectos.
  - Evitar cuentas marginales.
  - Minimización de costos en areas como R&D, servicio, fuerza de venta y publicidad.
  - Fuerte atención administrativa al control de costos.
- Con bajos costos se logra rendimientos mayores al promedio del SI, a pesar de competencia.
- Da defensa contra rivalidad de competidores, ya que puede tener rendimientos con precios en los que los otros pierden.
- Defiende de compradores poderosos, que solo pueden bajar precios hasta los del que le sigue en eficiencia.
- Defensa contra proveedores poderosos, dando mas flexibilidad para enfrentar aumentos de costos de insumos.

Liderazgo General En Costos

- Factores necesarios para esta estrategia ponen barreras de ingreso en economías de escala o ventajas de costo.
- Por lo general pone en ventaja frente a posibles sustitutos.
- Protege a empresa de 5 FC.
  - Negociación solo puede bajar utilidades hasta que competidor siguiente pierda.
  - Competidores menos eficientes serán primeros en sufrir ante presiones competitivas.
- Alcanzar esta posición suele / puede requerir:
  - Alta participación mercado y otras ventajas: acceso favorable a MP.
  - Diseño de producto para facilitar fabricación.
  - Amplias líneas de productos relacionados para regar costos.
  - Servir a todos los grupos de clientes importantes para tener volumen.
  - Inversión fuerte de capital inicial en equipo.
  - Precios agresivos y perdidas iniciales para captar mercado, lo que puede reducir costos mas.
  - Una vez lograda, esta posición da altas utilidades lo que permite reinvertir en instalaciones para mantener liderazgo de costos.

Diferenciación

- Crear algo que sea percibido en el mercado como único:
  - Diseño o imagen de marca (mercedes, Armani, Lexus).
  - Tecnología (Sony en tv, Bosé en parlantes).
  - Características muy particulares (Jean –Air en estufas).
  - Servicio al cliente (Caterpillar, Crown Cork).
  - Cadena de distribuidores (Caterpillar, coca cola).
  - Calidad (Caterpillar, mercedes).
- No permite ignorar costos, sino que estos no son objetivo estratégico primordial.
- Si se logra es una estrategia para tener rendimientos mayores al promedio del sector, al crear una posición defendible:
  - Aislamiento de rivalidad debido a lealtad de cliente a marca y menor sensibilidad al precio.
  - Proporciona barrera de ingreso.
  - Márgenes elevados permiten tratar con poder de proveedor.
  - Reduce poder del comprador al no tener este alternativas similares.
  - Mejor posicionada frente a posibles sustitutos.

Enfoque O Alta Segmentación

- Enfocarse sobre grupo de compradores en particular o en segmento de línea de productos o mercado geográfico.
- Se concentra en servir muy bien a un objetivo en particular a diferencia de otras 2 estrategias: buscan todo el mercado.
- Estrategia basada en premisa que de esta forma puede servir a estos con mas eficacia o efectividad que los que compiten en forma general.
- De esta forma logra diferenciación al satisfacer mejor necesidades de un grupo, o costos inferiores para este, o ambos.
- A pesar de que no logra diferenciación o bajo costo en todo el mercado lo hace para su mercado objetivo.
- De esta forma puede defenderse de fuerzas competitivas como con las otras estrategias, además se puede buscar objetivos menos vulnerables a los sustitutos o donde la competencia sea mas débil.
- Enfoque implica trueque entre rentabilidad y volumen.

3 Estrategias Genéricas

VENTAJA ESTRATEGICA

<table>
<tr><th>OBJETIVO ESTRATEGICO</th><th>Exclusividad percibida por Cliente</th><th>Posición de Costo Bajo</th></tr>
<tr><td>Todo un Sector Industrial</td><td>DIFERENCIACION</td><td>LIDERATO GENERAL EN COSTOS</td></tr>
<tr><td>Solo un Segmento Particular</td><td colspan="2">ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION</td></tr>
</table>

Ejemplos Estrategias Genéricas

VENTAJA ESTRATEGICA

OBJETIVO ESTRATEGICO

	Exclusividad percibida por Cliente	Posición de Costo Bajo
Todo un Sector Industrial	Mercedes Benz Lexus	Toyota G.M.
Solo un Segmento Particular	Land Rover Andino, Condor *et al*	

Fiat???, Chrysler???

Requisitos Liderazgo Total Costos

Habilidades y recursos necesarios:

- Inversión constante de capital y acceso al capital.
- Habilidad en ingeniería del proceso.
- Supervisión intensa de MO.
- Productos diseñados para facilitar su fabricación.

Requisitos organizacionales comunes:

- Rígido control de costos.
- Reportes de control frecuentes y detallados.
- Organización y responsabilidades estructuradas.
- Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.

Requisitos Diferenciación

Habilidades y recursos necesarios:

- Fuerte habilidad de comercialización.
- Ingeniería del producto.
- Instinto creativo.
- Fuerte capacidad de investigación básica.
- Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y calidad.
- Larga tradición en el sector o habilidades derivadas de otros negocios.
- Fuerte cooperación en canales de distribución.

Requisitos organizacionales comunes:

- Fuerte coordinación entre R&D, desarrollo de producto y comercialización
- Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas
- Fuerte motivación para atraer trabajadores altamente capaces, creativos o científicos

Requisitos Enfoque

Habilidades y recursos necesarios:

- Combinación de la anteriores, dirigidas al objetivo estratégico particular.

Requisitos organizacionales comunes:

Combinación de la anteriores, dirigidas al objetivo estratégico particular

Posicionamiento A La Mitad

- Empresa posicionada en la mitad en situación estratégica muy mala.
- Tiene casi garantizado rendimientos bajos.
  - Pierden los clientes de gran volumen que exigen precios bajos o pierden margen por bajar precios para igualarse a la competencia.
  - Pierden los negocios de alto margen por no estar diferenciados o enfocados a especialidades.
- Es probable que tenga cultura organizacional borrosa y conflictos en su estructura y sistemas de motivación.

Riesgos Liderazgo En Costos

- Pone cargas sobre empresa:
  - Reinversión en equipo moderno.
  - Desechar implacablemente activos obsoletos.
  - Evitar proliferación de líneas de productos.
  - Estar alerta a mejores tecnológicas.
- Riesgos:
  - Cambio tecnológico que nulifique experiencia.
  - Aprendizaje rápido de recién llegados o seguidores.
  - Incapacidad para ver cambio requerido en producto o comercialización por estar atento solo al costo.
  - Inflación en costos que estreche capacidad de mantener diferencial de precios para compensar imagen de competidores.
- Ejemplos : Ford en 1920's y Sharp.

Desventajas Diferenciación

- Diferencial de costo muy alta para que diferenciación mantenga lealtad de marca.
  - Si empresa descuida costos, competidor de bajo precio puede avanzar.
  - Diferenciación solo soportará hasta cierto límite diferencia de precios.
- Decae necesidad del comprador por el factor diferenciante.
- Imitación limita diferenciación percibida, común cuando el sector industrial madura.

Desventajas Enfoque O Alta Segmentación

- Diferencial de costo entre competidores que van al mercado en general y empresa enfocada se amplía, eliminando ventajas en costo o compensando la diferenciación logrados en servir un segmento.
- Competidores encuentran sub mercados dentro del segmento objetivo estratégico y dejan fuera de foco a la empresa concentrada en ese segmento.
- Cambia la necesidad de diferencias en los productos o servicios deseados por ese segmento.