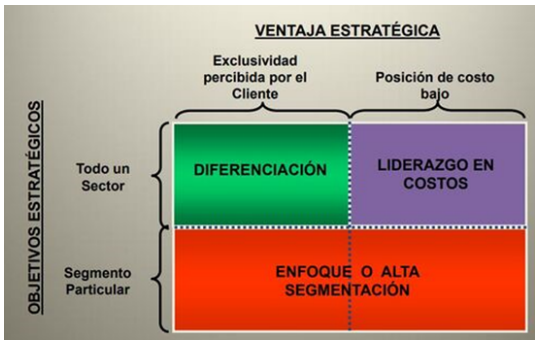
# Ventajas competitivas de mercado

## ¿Qué es?




Podemos definir la ventaja competitiva de mercado como cualquier característica que diferencia una Organización de otras, es percibida positivamente por los clientes, y le coloca en una posición relativa superior para competir con rentabilidad en el mercado donde opera.

D. Madeo, de Garnet Technology, la define como "… *la fuente de crecimiento rentable que los competidores no pueden replicar en forma inmediata, a no ser que sea a un muy alto costo* …".

Por otro lado, solo se trata de una ventaja competitiva en el caso de que el cliente objetivo perciba un valor especial "… *factor determinante para elegir su mejor opción de compra* …", de lo contrario será solo una diferencia competitiva, pero no una ventaja. En última instancia es un atributo comercial basado en la estrategia competitiva.

Tomando como marco de referencia los factores críticos del mercado (FCM), ej. prestigio, calidad, servicio, innovación, precio, etc.), la ventaja competitiva se puede considerar

- una fortaleza interna de la Organización (CONSISTENCIA),

- vinculada a un FCM, que, generalmente a través de innovación, ha evolucionado hacia una propuesta externa de valor impulsora de decisión de compra para los clientes (RELEVANCIA),

- la cual ha tomado forma de una característica diferente y superior respecto a la competencia (ESCASEZ).

El concepto de ventaja competitiva fue desarrollado, en su origen, por Michael Porter en 1984, que consideraba "… *la estrategia competitiva como un elemento esencial para la rentabilidad y supervivencia de una organización* …" y la sustentaba en cinco fuerzas que determinan la estructura de la industria (proveedores, compradores, sustitutos, nuevos participantes y competidores existentes).

Es diferente de ventaja comparativa, relativa o de costo, la cual hace referencia a la necesidad de menos recursos y costes para producir el mismo bien que otra organización del sector, tomando como base la eficiencia de producción, sin determinar la posición en el mercado.

En esta línea, la competitividad o éxito competitivo se puede concebir como la capacidad de innovación y cambio para generar ventajas competitivas sostenibles y la estrategia competitiva es la vía por la que la Organización puede alcanzar ventajas competitivas.

## ¿Para qué sirve?

Para que una Organización pueda subsistir y desarrollarse, debe superar a sus competidores en algún aspecto apreciado por el mercado y, para ello, es necesario que desarrolle alguna ventaja competitiva con el fin de lograr una diferenciación atractiva rentable (DAR), que sea capaz de optimizar y dinamizar la estrategia de la Organización ¿Qué somos capaces de DAR a los clientes?

Diferenciación:

-Logro: una posición diferenciada y favorable en relación con los competidores, que otorga un toque especial de personalidad a la Organización

-Dinámica: impulsar la reflexión y el desarrollo estratégico diferencial de la Organización teniendo en cuenta su posición competitiva

Atractiva:

-Logro: aportar un valor más atractivo a los productos y servicios, para que los clientes se decidan por nuestra Organización en vez de por la competencia

-Dinámica: orientar las estrategias de marketing para dar visibilidad, captar y mantener clientes, influir y generar comunidades de mercado

Rentable:

-Logro: mejores resultados en el mercado y mayor rentabilidad que el promedio del sector

-Dinámica: defenderse de otras organizaciones del sector, de las negociaciones con clientes y proveedores y de la amenaza de productos o servicios sustitutivos, aprovechando las oportunidades del mercado

Como señalan en Mentorday, "*... todas las organizaciones de éxito tienen, al menos, una ventaja competitiva ...*"

## Explicación

¿Por qué los clientes eligen un producto o servicio en lugar de otro? Los clientes observan, comparan y eligen, entre los diferentes P/S disponibles, aquellos que consideran que les aportan un mayor valor o cumple su función a un mejor precio.

Para las organizaciones ya no es suficiente tener clientes satisfechos. En un mercado global y dinámico de sobreoferta (marcas, calidades y precios), es necesario destacar respecto a la competencia. Por ello, uno de los principales objetivos de la estrategia de una organización es intentar situarse en una posición de ventaja respecto a sus competidores.

Vamos a abordar este tema a través de tres aspectos: características, tipos de ventajas competitivas, forma de trabajar con ellas y después veremos algunos ejemplos interesantes.

### CARACTERÍSTICAS DE UNA VENTAJA COMPETITIVA

El problema es que pocas propuestas de valor individuales son defendibles como ventaja competitiva. Para que realmente una característica sea considerada una ventaja competitiva, debe cumplir los siguientes requisitos:

En el mercado:

-Única: exclusiva de la Organización en el mercado que compite, por escasez o rareza. Sin fuentes que podrían permitir a un competidor actual o potencial ofrecer características que cumpliese las mismas funciones.

-Valiosa para el cliente: el cliente debe percibir que le aporta valor que, en algún aspecto, está posicionado por encima de la media de la competencia. Este valor está relacionado con un factor crítico en el mercado.

-Aporta beneficios socioeconómicos a los clientes, resolviendo problemas y/o necesidades relevantes, concretas y cuantificadas.

Respecto a la competencia:

-Difícil de imitar: que conlleve elementos específicos que no sean fáciles de replicar por la competencia, al menos, a corto plazo. Esto dificulta a los competidores arañar la cuota de mercado fidelizado a través de esa ventaja competitiva.

En la propia Organización.

-Sostenible: que pueda mantenerse durante cierto tiempo, por estar construida desde un punto fuerte bajo control, no de manera circunstancial. La Organización tiene sistemas de gestión, procesos, estructuras y cultura organizados para capitalizarla y evolucionar sus propiedades más transitorias.

-Adaptable: debe poderse aplicar a diferentes situaciones y fluctuaciones del mercado.

-Con incidencia en los resultados y rentable: que permita obtener mejores resultados que los competidores (ventas, rentabilidad, clientes...) e incluso crear nuevas oportunidades de negocio.

Al someter las posibles ventajas competitivas a este test de validación (ej. VRIO) se podrán detectar aquellas que son más temporales o más sostenibles.

## TIPOS DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Desde el punto de vista del mercado, este ofrece cuatro aspectos que condicionan la toma de decisiones de los clientes: variedad, precio, cobertura de necesidades y sinergia positiva.

Esto, a su vez, está relacionado con cuatro pilares que caracterizan las organizaciones competitivas: innovación diferenciadora, eficiencia en operaciones y costes, satisfacción de necesidades especiales de los clientes y generalización cultural.

¿Quieres ser el único en algún aspecto relevante (diferente), el más barato (costes), que te perciban como el mejor en algo (especializado) o que quieran formar parte de un proyecto trascendente que tú propones (sinergia cultural)?

Aunque se trabajen los cuatro pilares, estamos hablando de seleccionar la estrategia competitiva prioritaria que permita generar alguna ventaja competitiva como, por ejemplo:

1-**Diferenciación** o exclusividad en el producto o servicio (P/S): generan una percepción de mayor valor o calidad, estando los clientes dispuestos a pagar un mayor precio por considerarlos como una inversión o un signo distintivo. El elemento diferenciador puede ser todo el P/S o algún aspecto que lo haga especial. Se puede relacionar con la estrategia de liderazgo en P/S de M. Treacy.

Generalmente se da cuando existe variedad en los hábitos y criterios de consumo, las características diferenciales tienen cierta dificultad de imitación y no existen demasiados competidores con estrategias similares de diferenciación.

Ventajas: precio más alto, selección de público objetivo, lealtad a la marca.

Riesgos: limitación de volumen de mercado, falta de percepción de exclusividad por parte del mercado al cabo de un tiempo, avidez de

imitación por la competencia a menor precio, necesidad de esfuerzo evolutivo permanente, espiral de costes elevados, elementos diferenciadores incompatibles entre sí.

Tipos: la forma de diferenciarse puede estar basada en características,

-Intrínsecas del P/S: tamaño, forma, calidad, tecnología, fiabilidad, seguridad, consistencia, durabilidad, diseño, imagen, servicio pre-venta y post-venta.

-Del mercado: variedad de necesidades y gustos de los consumidores, tendencias de mercado. Puede ser vertical (percepción similar de características) u horizontal (preferencias diferentes en una misma característica).

-Del modelo de negocio y marketing de la Organización: promoción, publicidad, precios especiales, canales de distribución exclusivos, forma de relación con clientes, identidad, estilo, flexibilidad, valores o reputación y prestigio.

-Métodos: Se apoya en la investigación, innovación y desarrollo de cualidades distintivas de P/S exclusivos, complejos y/o variados, cuyas características despiertan interés adquisitivo en los clientes y son difíciles de imitar. La clave es la anticipación.

2-Liderazgo en costes: ofertando precios más bajos que anulan el margen de beneficio de los competidores y mantienen un nivel de calidad – servicio adecuados. Se puede relacionar con la estrategia de excelencia operativa de M Treacy.

Se basa en mejorar la eficiencia reduciendo la estructura de costes, especialmente los variables, y reflejando esa reducción en el precio del P/S.

Generalmente se da en P/S estandarizados, de alta producción y venta, con muchos productos similares en el mercado donde un sector del mercado decide, en gran parte, por el precio y los clientes pueden cambiar de proveedor sin coste apreciable.

Ventajas: mejor margen de P/S, incremento de cuota de mercado y capital, poder de negociación con los competidores, reducción de la competencia.

Riesgos: necesidad de alto volumen de ventas con un mínimo de rentabilidad, desplazamiento de preferencias de los clientes, sospechas de baja calidad, entrada de nuevos competidores de bajo coste, escalada de guerra de precios con la competencia, generalización de recortes financieros en áreas esenciales para la calidad del P/S, etc.

Tipos: el control de costes puede tener origen,

-Estructural: : economía a escala, amplia línea de productos relacionados, nueva tecnología de P/S, diseño de P/S, configuración de plantas de producción.

-Gestión interna: calidad en la gestión, simplificación por experiencia, aprendizaje o experimentación.

-Entorno externo: localización, fácil adquisición materias primas, coste de salarios, acceso a mercado amplio, proveedores, ayudas y subvenciones, tipo de cambio monetario.

Métodos: Se puede obtener de diversas formas, por ejemplo, rediseño mejorado del P/S, control de costes de inputs, optimización de capacidad productiva, diferencias residuales en la eficiencia operativa, innovación de procesos (administración, logística, gestión), renegociación con proveedores, acceso a financiación favorable, etc. Ref. guías J., MBA

3-Adaptación a segmento de clientes o nicho de mercado (Enfoque): ofertando P/S a medida de las necesidades y expectativas de un sector específico (no al mercado en general). Se puede relacionar con la estrategia de intimidad con el cliente de M. Treacy.

Este enfoque pasa por la especialización en determinados segmentos para ofrecerles un especial, único y diferenciado P/S. Suele ser frecuente en mercados de nicho donde no se implican las grandes empresas.

Ventajas: adaptación al público específico, personalización, marketing y recursos a medida, facilidad de conexión con clientes, reducción de la competencia, expansión potencial a otros mercados.

Riesgos: desatender otros segmentos de mercado, desconocer peculiaridades o cambios en necesidades de los clientes y fluctuaciones de intereses del mercado, aumento de costes e inventarios por varias especializaciones tipo, otros competidores especializados, estandarización de P/S especializados por grandes empresas, etc.

Tipos: identificación de un público con necesidades específicas (ej. hábitos de consumo, estilo de vida, aspectos culturales, psicosociales o profesionales), nichos de mercado emergentes o poco atendidos.

Métodos: perfeccionamiento a través de la comprensión de un tipo de cliente, el conocimiento profundo de su comportamiento y la captura de su cadena de valor completa a través de servicios a la medida.

4-Generalización cultural - inclusividad: ampliando la presencia o acceso a P/S vinculados a creencias profundas compartidas por un amplio rango de usuarios.

Ventajas: acceso a colectivos amplios, difusión integrada en rituales colectivos, generación de historias, integración con otras dinámicas de mercado, construcción de estructuras sociales de continuidad, afiliación por pertenencia a proyectos.

Riesgos: confrontación con otras identidades culturales, confusión con propuestas similares, tiempo largo de habituación, influencia de macro tendencias.

Tipos: tendencias o ideas comunes de amplios colectivos, formulación de necesidades trascendentes, flujos de datos mediante inteligencia artificial, consumo de símbolos en movimientos culturales, etc.

Métodos: expansión a mercados globales, ampliación o integración en P/S globalizados, alianza con difusores globales, integración en redes internacionales, diversificación de P/S generalizables, P/S basados en creencias identitarias, voluntariado implicado, rituales genéricos, identificación prototípica positiva, operativización de inteligencia artificial.

Las organizaciones pueden formular estrategias complementarias como, por ejemplo, liderazgo en costes y de diferenciación en sus distintas ofertas en productos básicos y premium.

Como señala L. Salas, "... si bien, las referencias básicas propuestas por M. Porter son fundamentales en las formulaciones estratégicas, hoy también se requieren de otras estrategias complementarias como margen reducido, bloqueo competitivo o evitar la imitabilidad a fin de implementarlas en condiciones de hipercompetitividad ...".

El análisis de ventajas competitivas potenciales en el sector puede orientar acerca de las estrategias preferentes.

## TRABAJAR CON LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Las ventajas competitivas evolucionan como el propio mercado, y, por ello, su gestión debe enfocarse de forma dinámica (RON). Es preciso identificarlas para poder rentabilizar su influencia en el mercado (R), optimizarlas para prolongar su ciclo de vida (O) y generar periódicamente nuevas ventajas competitivas que permitan a la Organización seguir destacando respecto a la competencia (N).

### IDENTIFICAR Y RENTABILIZAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EXISTENTES (R)

En primer lugar, para conocer las ventajas competitivas existentes en la Organización (y también las desventajas competitivas), podemos realizar un análisis secuencial: identificar fortalezas internas – comprender las propuestas de valor para los clientes asociadas a ellas – analizar la competencia – validar las ventajas competitivas más significativas - rentabilizar su proyección estratégica externa.

1-Reflexionar y analizar las fortalezas de la cadena de valor: ¿Qué fortalezas tenemos en la Organización? ver la actividad de la Organización según sus componentes principales (compras, almacén, producción, venta, distribución, gerencia, etc.). También se pueden valorar las actividades de apoyo (recursos, tecnología, talento, gestión, etc.). El punto de partida son las denominadas competencias clave

de crecimiento (ej. perfil estratégico), los puntos fuertes de la Organización (ej. DAFO, cadena de valor) y las principales innovaciones aplicadas (ej. mapa de innovaciones.

Hay que tener en cuenta que una ventaja competitiva siempre está vinculada a una fortaleza pero una fortaleza no siempre está relacionada con una ventaja competitiva. Como cita E. Fernández, "... *las bases de la ventaja competitiva de una empresa corresponden a fortalezas percibidas por los clientes que tienen alta importancia relativa para éstos y que permiten diferenciarse significativamente de sus competidores* ..." Deben ser específicas, estar claramente definidas y redactarse de forma comprensible para los clientes si hubiera que explicárselo.

En esta misma reflexión debemos detectar las principales debilidades internas de la Organización y valorar que desventajas competitivas pueden ser asumidas manteniendo el rol competitivo y la rentabilidad en el mercado.

2-Comprender el mercado en el que operamos, sus problemas, necesidades, expectativas y propuestas de valor ofrecidas. ¿En qué mercados estamos? ¿Cuáles son los principales factores críticos de éxito en el mercado? ¿Por qué me compran/contratan a mí y no a otras organizaciones de la competencia? ¿Qué beneficios consiguen los clientes con nuestros P/S?

Según C. Piqueras, "... *debes saber en qué eres bueno/a, qué es lo que te apasiona, qué haces muy bien y luego tienes que hacer el ejercicio de unirlo con lo que las personas están dispuestas a pagar por ello* ...".

Hacer una lista de los aspectos que tienen los propios productos o servicios que se pueden considerar como propuestas de valor para los clientes (ej. matriz de atributos y valor de P/S, lienzo de propuestas de valor, matriz Mckinsey de atractivo de mercado, matriz RICE, tabla de beneficios, modelo de Kano, etc.). Partir de la característica general para llegar al beneficio particular que obtiene el cliente.

En esta misma reflexión podemos detectar cuáles son las carencias de valor de nuestros P/S relacionadas con los principales factores críticos de éxito del mercado.

3-Conocer y valorar el entorno competitivo. ¿Cuáles son los principales competidores? ¿Mantienen sus cuotas de mercado de forma estable? ¿Han sido más rentables en determinados periodos? ¿Cuáles son sus principales ventajas y desventajas competitivas?

"...*la competencia está integrada por las organizaciones que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello (aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo* ...". Ref, Marketing XXI

Valorar nuestra posición respecto a la competencia y las ventajas y desventajas competitivas de cada uno (ej. mapa mercado - competencia, posición competitiva, perfil de competencia de la cadena de valor, análisis de competitividad, curva de valor, análisis ecosistema, etc.). Para la comparación, tener en cuenta los factores de éxito en el mercado con mayor peso en el sector.

4-Identificar la naturaleza de las ventajas que puedan existir. Comprobar si las ventajas competitivas identificadas cumplen todos los requisitos para validarlas como tales y son significativas en el mercado. Diferenciar entre obsoletas o vigentes, transitorias o sostenibles, impulsoras o reforzadoras de compra (ej. cuadro de validación VRIO). ¿Qué producto/servicio (o características) tengo yo que mi competencia no tenga? ¿Existen costes de producción bajos por su tamaño/escala?

En segundo lugar, para rentabilizar las ventajas competitivas identificadas, es preciso comprobar su inclusión en la gestión de la estrategia de la Organización y en el plan de marketing. Esto conlleva la necesidad de establecer indicadores de medida que permitan la comparación con la competencia.

Reflexionar sobre la coherencia de la Estrategia, el marketing y la dinámica comercial en relación con las ventajas y desventajas competitivas identificadas, optimizando dichas actuaciones y midiendo los resultados (ej. matriz de coherencia estratégica). ¿Disponemos de activos estratégicos vinculados a las ventajas competitivas? ¿Existe una dinámica de marketing asociada a las soluciones que aportan las ventajas competitivas? Como señala F. Braudel, "... *el desarrollo está dirigido por los cambio en los límites de lo posible en las estructuras de la vida diaria* ...".

OPTIMIZAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS ACTUALES

Una vez que una Organización ha identificado sus ventajas competitivas, es importante generar defensas protectoras, mejorar sus atributos y aprovechar al máximo su influencia. Es la idea de disponer de ventajas competitivas dinámicas. La inercia y el estancamiento son los primeros síntomas de pérdida de ventaja competitiva y, por tanto, de competitividad. Es preciso integrar la gestión de las ventajas competitivas en la cultura de la Organización y seguir evolucionando.

-Es preciso generar mecanismos de defensa o aislamiento que permitan disponer de algunas barreras que retrasen la imitación por parte de la competencia como, información invisible, conocimiento protegido, innovaciones periódicas, desarrollo del talento en competencias especiales, cultura corporativa, acceso a recursos inmóviles, escasos o heterogéneos, tecnología especial, interacción entre ventajas, disuasión activa, anticipación de nichos de mercado, ecosistemas de apoyo, tácticas de coste de sustitución, efectos en red, reorganización de costes, requerimiento de capital, adaptación a políticas gubernamentales selectivas, flujo publicitario, posición de marca, economías de escala, etc. (ej. cuadro de defensas competitivas), poder adaptarlas a los cambios del mercado, optimizarlas y extenderlas a otras actividades. ¿Se han generado barreras de entrada importantes o efecto red? ¿Las barreras existentes son anchas o estrechas?

Como señala la UOC, "… *el tiempo que se pueda mantener una ventaja competitiva depende de su durabilidad, transferibilidad, imitabilidad, sustituibilidad y complementariedad. Estos criterios evalúan las posibilidades que los competidores tienen para hacerse con los recursos o capacidades de la empresa que los posea o desarrollar otros alternativos que les permitan atacar la ventaja competitiva* …", además del incentivo que pueda suponer su desarrollo y la capacidad de imitación la competencia.

Warren Buffet, uno de los grandes inversores internacionales, decía que él evaluaba una compañía por su "v*entaja competitiva sostenida*" ya que conlleva un fuerte foso defensivo que la protege de los ataques de la competencia. "… l*as verdaderas ventajas competitivas se demuestran repeliendo los ataques de la competencia de manera exitosa* …" (ref. A. Jiménez).

-Optimizar la capacidad de las ventajas competitivas, a través de su adaptación a los cambios del mercado, conlleva potenciar la dinámica interactiva externa e interna. A nivel externo, mantener contacto con los clientes para detectar la evolución de sus necesidades (ej. panel de clientes, monitor de tendencias). A nivel interno, se pueden trabajar desarrollos específicos de las ventajas competitivas, en función de las necesidades detectadas y los recursos y capacidades disponibles en la Organización y sus colaboradores (ej. equipos de innovación). "… *el objetivo no es la perfección, es seguir mejorando hasta que la audiencia se dé cuenta* …" (ref. Brandingeek)

-Extenderlas a otras actividades conlleva estudiar la aplicación de las ventajas competitivas a diferentes situaciones, productos o servicios, con el fin de lograr una máxima rentabilidad comercial (versatilidad).

Se puede analizar el uso de ventajas competitivas en los diferentes P/S de la Organización (ejemplo, tabla de productos – ventajas), tanto a nivel de aplicación directa como de difusión externa o nuevas situaciones de mercado. "… *por el dinamismo del mercado actual … hay que trabajar varias ventajas competitivas en simultáneo para ir adaptándose a los movimientos de la demanda*…" (ref. Convertia)

GENERAR NUEVAS VENTAJAS COMPETITIVAS

En las economías de mercado, el éxito atrae a la competencia. Generalmente las ventajas competitivas no suelen durar mucho tiempo (ventajas transitorias) y, por ello, las organizaciones implican a sus equipos en encontrar nuevas ventajas competitivas a través de la estrategia competitiva. Es la idea de la siguiente generación de ventajas competitivas.

Como cita Verizon Connect, "… *para poder desarrollar ventajas competitivas, se debe impulsar la estrategia de negocio, escuchar a los clientes, mantener un seguimiento de los competidores, generar innovaciones y mantener un ambiente laboral cooperativo* …". Esto se apoya en cinco elementos de gestión que deben trabajarse de forma acompasada y que se pueden integrar en una frase: "… queremos conseguir unos objetivos estratégicos con los clientes (1) y, para ello, analizamos sus preferencias (2), potenciamos los puntos fuertes de nuestra Organización (3) y generamos productos y servicios que les aportan un valor especial (4) diferente del que le aporta la competencia (5) …".

1-Estrategia y modelo de negocio: ¿Qué Propósito y Visión de futuro tenemos definidos? … definir el segmento de clientes, nuevos objetivos a conseguir, aspectos en que interesa destacar (ej. áreas prioritarias de resultados, factores críticos de éxito, DAFO sección avance, Canvas)

¿Podemos innovar en algún aspecto relevante para el mercado? … promover elementos internos impulsores de competitividad (innovación, calidad – eficiencia, capacidad de satisfacción del cliente y desarrollo de cultura - talento).

Tener en cuenta que cada nueva estrategia o modelo de negocio conlleva un planteamiento especial para generar fortalezas capaces de transformarse en alguna ventaja competitiva.

2-Explorar y analizar el mercado: ¿Qué nuevas preferencias tienen los clientes? ¿Qué tendencias predominan en el mercado? ¿Podemos anticipar los cambios del mercado? ¿Qué nichos de mercado son mejores para nuestras propuestas de valor? ¿Qué va a necesitar una organización de este sector para tener éxito? … identificar sus nuevos problemas, necesidades, gustos y variables de decisión (ej. estudio de tendencias de mercado, mapa de empatía, perfil de cliente, inteligencia artificial de mercado, análisis de beneficios preferentes, mapa de mercado, factores críticos de mercado). Desarrollar el hábito de interpretar las necesidades y expectativas de los clientes.

3-Identificar y analizar a la competencia: ¿Qué ofrece la competencia a los clientes? ¿Qué podemos ofrecer a los clientes que no hacen los competidores? … conociendo sus fortalezas, debilidades y evolución, se pueden seleccionar nuevas características diferenciadoras de los P/S relacionadas con elementos de alto valor emergente para los clientes (ej. matriz de ventajas competitivas, matriz de posición competitiva (ej. Mckinsey), matriz de los tres círculos, inteligencia competitiva, etc.).

4-Determinar, al menos, tres innovaciones en P/S, relaciones con clientes o modelo de negocio, que puedan resultar atractivas o necesarias para los intereses de los clientes analizados (gustos, modo de vida, creencias, situación socio-económica). Contrastar las innovaciones con el estándar de mercado y con lo que ofrece la competencia.

Como señalan en Cocreanet, "… l*as ventajas competitivas se generan a partir de encontrar un reto de alto impacto para un segmento de cliente y resolverlo de la mejor forma posible y mejor que la competencia … incorporando la cultura de innovación en la Organización se generan ventas competitivas sucesivas …*".

Se pueden escoger aquellas ventajas competitivas que tengan un mayor valor en respecto a los requisitos tipo de las mismas (ej. test DAR: radicalmente diferente de la competencia, alto valor para los clientes, rentabilidad potencial estimada)

La integración de los análisis anteriores orienta la selección de la estrategia competitiva y las ventajas competitivas deseables para tener éxito en el mercado.

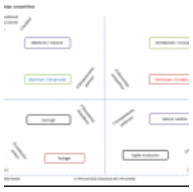
OTRAS FUENTES DE CONOCIMIENTO

Profundizar en el conocimiento de las ventajas competitivas abre nuevas preguntas, como ¿Qué predomina en el mercado actual, las ventajas competitivas sostenibles o transitorias? ¿Cómo se pueden combinar ventajas competitivas para reforzar su valor' ¿Se pueden ordenar por su fuerza en el mercado? ¿Se puede medir la correlación entre una ventaja competitiva y su influencia en los resultados de la empresa? … etc.

-Existen algunas revistas digitales con artículos publicados sobre ventajas competitivas que se pueden localizar a través de sus buscadores, como Scielo https://scielo.org/es/, entre otras.

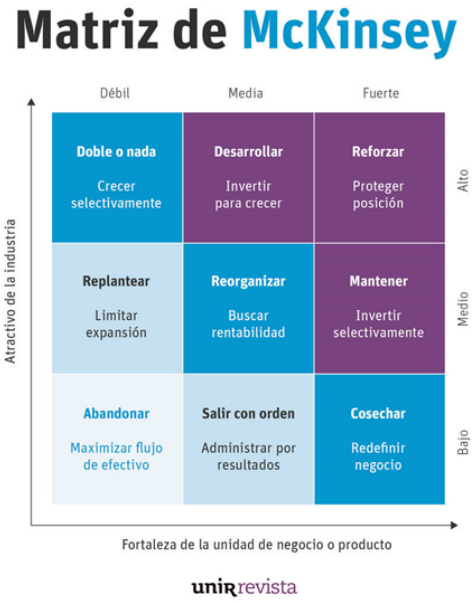
-También se pueden consultar publicaciones en diversas bibliotecas digitales como la de Universidad Pontificia Javierana de Colombia, https://repository.javeriana.edu.co/ o en la plataforma abierta de acceso a conocimiento científico https://www.recolecta.fecyt.es/, entre muchas otras

Si se quiere conocer otros conceptos de gestión, se puede acceder a la plataforma abierta de la Cátedra de Calidad en la Gestión de la UNED http://sugestion.quned.es/



## Ejemplos prácticos

A continuación, se pueden ver algunos ejemplos accesibles, a través de internet, en el momento de redacción de esta ficha (las fuentes de origen pueden permitir, cambiar o suprimir su acceso).




Todas las organizaciones con éxito en el mercado tienen, al menos, una ventaja competitiva. La lista de ventajas competitivas potenciales es muy extensa y se pueden clasificar de varias maneras. Por ejemplo, en función de la cadena de valor (modelo de negocio, oferta de producto o servicio, relación con los clientes, etc.) o en función de la estrategia competitiva (diferenciación, costes, segmentación).

Diferenciación (ej. activos tangibles, intangibles, costes de cambio, efecto en red):

-Ejemplos con explicación de ventajas competitivas iniciales de Starbucks, Amazon, Ikea y Harley – Davidson. (ref. Consuunt) "*... una ventaja competitiva es algo que funciona, algo fuerte que garantiza el éxito en un mercado ...*".

https://www.consuunt.es/ventajas-competitivas/ Ejemplos de ventajas competitivas con diferenciación en empresas logísticas (ref. Beetrack) "*... conocer cómo se aplica una estrategia de diferenciación mediante ejemplos y conceptos claves, es una excelente iniciativa para implementar tácticas innovadoras en la cadena de suministro ...*".

https://www.beetrack.com/es/blog/estrategia-de-diferenciacion-ejemplos Activos tangibles:

-Tecnología de alta productividad (ej. Apple, Dell)

-Alta calidad del producto / servicio (ej. Camper, Lexus)

-Producto o servicio exclusivo y difícilmente imitable (ej. Amazon, Coca cola, Coloplast, KFC, SpaceX)

-Servicio y/o producto personalizado, teniendo en cuenta el perfil, intereses y opiniones de los clientes (ej. Barclays, Four Season, Ritz - Carlton, Starbucks)

-Cualidad preferente en el producto / servicio (ej. Duracell, Geox, Volvo)

Activos intangibles:

-Valor acumulado de marca que transmite sensaciones positivas a los clientes (ej. Apple, Bayer, BMV, Coca Cola, El Corte Inglés, Ferrari, Google, Harley Davidson, Harvard University, Lacoste, Levi´s, Louis Vuitton, Mercedes, Nike, Pixar, Ray-Ban, Rolex, Tiffany´s)

-Experiencia durante el servicio, cuidando que sea positiva de forma integral (ej. Amazon, Disney, Starbucks)

-Marketing avanzado (ej. Coca cola)

-Equipo directivo y personal altamente cualificado, impulsando talento y compromiso es uno de los mayores activos (ej. Apple, Google, Mckinsey, Tesla)

-Posesión de patentes o propiedad intelectual que protegen el derecho de desarrollo y comercialización de P/S (ej. 3M, Disney, IBM, MercK, Microsoft, Tesla)

-Monopolio protegido por el gobierno con licencias reguladoras que precisan de aprobación (ej. AENA, Enagás, Iberdrola, Moody´s, Red Eléctrica Corporación)

Costes de cambio:

-Costes de sustitución: Se refiere a pérdidas —de tiempo, dinero u otros recursos— que un cliente debe afrontar al cambiar de proveedor de un producto o servicio (ej. Caixa Bank, Facebook, Jack Henry, Microsoft, Open Text, Oracle, SAP, Spotify).

Efecto en red:

-Efecto red: cuando la cantidad y perfil de usuarios resultan un factor de atracción de nuevos usuarios (ej. Amazon, Facebook, Google, Instagram, Master Card, Microsoft, Nasdaq, Paypal, Spotify, Tinder, Twitter, Visa, WhatsApp, Youtube)

Liderazgo en costes (ej. mejores procesos, localización, activos únicos, economía a escala, etc.)

Ejemplos de empresas con ventajas competitivas en costes, "… *empresas que poseen ventajas competitivas en costes gracias a la reducción o control de determinados costes fijos o variables, que permiten reducir el precio de sus productos y/o servicios y por lo tanto, ser más competitivas que sus rivales …*" (ref. Autorizado red, 2021)

https://www.autorizadored.es/inversion/ventaja-competitiva-en-costes/ Mejores procesos:

-Efectividad operacional, profundizando en la eficacia de los procesos de producción /servicios (ej. Amazon, Fed Ex, Hyundai, Inditex, Toyota)

-Precio asequible por una estructura de menor de costes (ej. A Cuenta, Aldi, Amazon, Bavaria Yachts, Carrefour, Costco, Dacia, Decathlon, Home Depot, Ikea, Jet Smart, McDonalds, Mercado libre basics, Mercadona, Pepecar, Primark, Ryanair, Southwest, Teaming, Thor Industries, UPS, Wal Mart, Xiaomi, Zara)

Localización:

-Proximidad al cliente (ej. El Corte Inglés, Eroski, Mc Donald´s, Posco, Starbucks, Vulcan materials)

Activos únicos:

- Acceso ventajoso a recursos naturales (ej. Compass minerals, Fibria, Navigator, Ultra Petroleum)

Economía a escala:

-Tamaño grande en comparación con los competidores (ej. Corticeira Amorim, Electronic Arts, Exxon Mobil Corporation, Vestas, Sky Limited)

- Capacidad de distribución (ej. Bimbo, Darden Restaurants, Fastenal, Sysco, Stericycle, UPS)

Segmentación del mercado (ej. especialización, lujo, sensibilidad social, pertenencia, etc.)

-Ejemplos de segmentación de mercados (ref. Ciberclick, 2022) "... *la segmentación de mercado se basa en dividir a los consumidores en diferentes grupos que tienen elementos en común entre sí ...".*

https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategia-de-segmentacion-de-mercado-que-es-tipos-y-ejemplos -Ejemplos de identificación de nichos de mercado (ref. Hubspot) "... *si bien somos más de 7 billones de personas en el mundo, habrá un pequeño porcentaje que tenga necesidades muy específicas que no cualquier empresa podrá saciar ...".*

https://blog.hubspot.es/marketing/nicho-de-mercado -Productos altamente especializados para sub-segmentos rentables de sectores significativos (ej. Adidas para diferentes deportes, Aquarius para deportistas, Autocad para arquitectos, eBay para subastas en internet, Johnson & Johnson para bebés, Judges Scientific para laboratorios, Long Tall Sally para mujeres altas, L´Oreal para mujeres, Sdiptech para ciudades sostenibles)

-Productos de lujo para sub-segmentos rentables de sectores alto poder adquisitivo (ej. Cartier, Ferrari, Gucci, Lamborghini, Porsche, Rolex, etc.)

-Sensibilidad social de sectores (ej. Ben & Jerry´s,Toms)

-Pertenencia especial de un segmento de mercado (ej. Nespresso)

## Aplicaciones y soportes frecuentes

| REDER | Algunas Aplicaciones | Algunos Soportes Observables |
|---|---|---|
| R | Establecer objetivos de competitividad | Indicadores de competitividad |
| E | Identificar las fortalezas y propuestas de valor que pueden dar lugar a ventajas competitivas | DAFO, cadena de valor, mapa de innovaciones, matriz de atributos, lienzo de propuestas de valor, matriz Mckinsey de atractivo de mercado, matriz RICE, tabla de beneficios |
| | Conocer la propia posición competitiva en el mercado | Mapa mercado - competencia, posición competitiva, perfil de competencia de la cadena de valor, análisis de competitividad, curva de valor, análisis ecosistema, matriz de ventajas competitivas, matriz de posición competitiva , informe de inteligencia compe |
| | Identificar ventajas competitivas actuales | Tabla de productos / servicios y ventajas competitivas, tabla de competitividad |
| | Prospección de ventajas competitivas futuras | Estudio de tendencias de mercado, mapa de empatía, perfil de cliente, inteligencia artificial de mercado, análisis de beneficios preferentes, mapa de mercado, factores críticos de éxito en mercado |
| | Integrar las ventajas competitivas en la Estrategia | Plan estratégico, barreras de protección de ventajas competitivas |
| D | Optimizar y generar ventajas competitivas | Panel de clientes, monitor de tendencias, proyectos de innovación competitiva |
| E | Validar las propias ventajas competitivas | Cuadro de validación VRIO |
| R | Perfeccionar las ventajas competitivas | Banco de análisis de mejores prácticas competitivas |

## Cuestiones clave para autoevaluar Puede valorar la idoneidad de su práctica (máxima = 100)

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ¿Hemos identificado si nuestra Organización posee alguna ventaja competitiva? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Comprendemos el mercado en el que operamos, sus problemas, necesidades, expectativas y propuestas de valor que ofrecemos? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Hemos identificado las tendencias que van a predominar en el mercado? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Hemos reflexionado sobre el segmento de clientes, nuevos objetivos a conseguir, aspectos en que interesa destacar a nuestra Organización? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Conocemos y evaluamos el entorno competitivo que rodea nuestra Organización? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Disponemos de mecanismos de defensa que protegen nuestras ventajas competitivas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Hemos optimizado, de alguna manera, la capacidad de nuestras ventajas competitivas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ¿Extendemos nuestras ventajas competitivas a diversas situaciones o productos y servicios de nuestra Organización? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Estamos promoviendo innovaciones que puedan resultar atractivas o necesarias para los intereses de los clientes? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ¿Estamos utilizando herramientas de gestión para trabajar con las ventajas competitivas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

## Información adicional del autor


| | | |
|---|---|---|
| UNED TUDELA | Autor: Ángel Minondo Urzainqui | Cargo: Subdirector técnico Cátedra de Calidad de la UNED "Ciudad de Tudela" |
| | Empresa/organización: UNED Tudela | |
| | Actividad: Formación Universitaria | Contacto: www.unedtudela.es |