

TEMA 5. Estrategia de negocio

5.1. Concepto de negocio

5.2. Liderazgo en costes *versus* diferenciación

5.3. Estrategia combinada (Industria 4.0)

5.4. Enfoque

Esteban Fernández Sánchez
Catedrático de Organización de Empresas
Facultad de Economía y Empresa
Edificio departamental. 1ª planta. Despacho 12
Tfno 985103919

esfern@uniovi.es

www.esfern.es

Universidad de Oviedo

2023/2024



5.1. CONCEPTO DE NEGOCIO

Un modelo de negocio es una forma de crear valor para los clientes y retener una parte de dicho valor en la empresa. De manera más específica, un **modelo de negocio** debe cumplir las siguientes funciones (Chesbrough y Rosenbloom. 2002) :

Propuesta de valor. Es necesario una definición preliminar de cómo será el producto final que se lance al mercado y de qué forma lo utilizará el cliente. Esta propuesta de valor debe considerar el punto de vista del cliente: ¿qué problema se está solucionando? ¿es muy importante este problema para el cliente?

Segmento de mercado. El modelo de negocio debe tener en su punto de mira a un grupo de clientes, o segmento de mercado, a los cuales su propuesta de valor resultará atractiva y, por tanto, la demandarán.

Cadena de valor. Hay que definir la estructura de la cadena de valor que permite crear y distribuir el producto, así como determinar los activos complementarios necesarios para afianzar la posición de la empresa. La cadena de valor es la característica más identificada con el modelo de negocio. Debe alcanzar dos objetivos: a) crear valor (haciendo llegar ese valor al consumidor al final de la cadena) y b) permitir a la empresa retener una porción suficiente del valor creado para justificar su participación.

Estructura de costes y márgenes. Hay que especificar los mecanismos de generación de ingresos para la empresa y estimar la estructura de costes y los beneficios potenciales del producto. Para determinar la estructura de ingresos hay que tener en cuenta: cómo pagarán los clientes, a qué precios vender y cómo se repartirá el valor creado entre los clientes, la empresa y sus proveedores. Aquí existen muchas opciones, incluyendo la venta sin más, el alquiler, el pago por la transacción, modelos de publicidad y suscripción, licencias, e incluso regalar el producto y vender luego servicios de mantenimiento y asesoramiento (modelo maquinilla y cuchillas de afeitar).

Red de valor. La red de valor (también llamada ecosistema) moldea el papel que desempeñan proveedores, clientes, competidores (reales y potenciales), sustitutivos y fabricantes de productos complementarios influyendo sobre el valor que se obtiene de la comercialización de un producto. Construir sólidas conexiones en una red de valor puede aumentar el valor de un producto.

Estrategia competitiva. Hay que formular la estrategia competitiva mediante la cual la empresa obtendrá y retendrá su ventaja frente a sus rivales. Las tempranas investigaciones de Porter sobre esta cuestión en la década de 1980 enfatizaban la necesidad de competir en el coste, en la diferenciación o en el enfoque. Estudios más recientes han considerado los recursos y las capacidades como los factores clave para sostener el éxito competitivo.

5.2. LIDERAZGO EN COSTES *VERSUS* DIFERENCIACIÓN



a) LIDERAZGO EN COSTES

La estrategia de liderazgo en costes es un conjunto integrado de acciones que permiten fabricar a menor coste que la competencia un producto que posee las características que los clientes consideran aceptables y, por tanto, facilita su venta a un precio bajo. **Jugar mejor que los rivales.**

Prioridad competitiva: coste. Eficiencia: hacer las cosas correctamente. No obstante, el producto debe poseer las prestaciones mínimas que exigen los clientes o no lo comprarán.

Se asocia a grandes empresas (economías de escala). Regla 3-4 de Henderson (Boston Consulting Group): un mercado competitivo estable no tiene más de tres empresas significativas y la empresa líder no tiene más de cuatro veces la cuota de mercado de la más pequeña

FACTORES DE COSTES

1. Producto homogéneo: Producto indiferenciado con unas características de uso aceptables, diseño sencillo, mínimos componentes, componentes estandarizados.

El número de componentes del mecanismo de cerradura de la puerta en un automóvil norteamericano descendió de 17 en 1954 a 4 en 1974 y, en consecuencia, el coste del mecanismo se redujo en un 75%.

2. Diseño para producción

3. Economías de escala: Reducción del coste medio de fabricación de un producto a medida que aumenta el volumen de producción por período de tiempo. Están relacionadas con instalaciones de mayor tamaño.

La escala hay que relacionarla con la dimensión de los mercados.

4. Aprendizaje y experiencia: Una actividad o tarea siempre puede realizarse mejor y de forma más eficiente a medida que se llevan a cabo repeticiones de la misma. Mejora continua (*kaizen*).

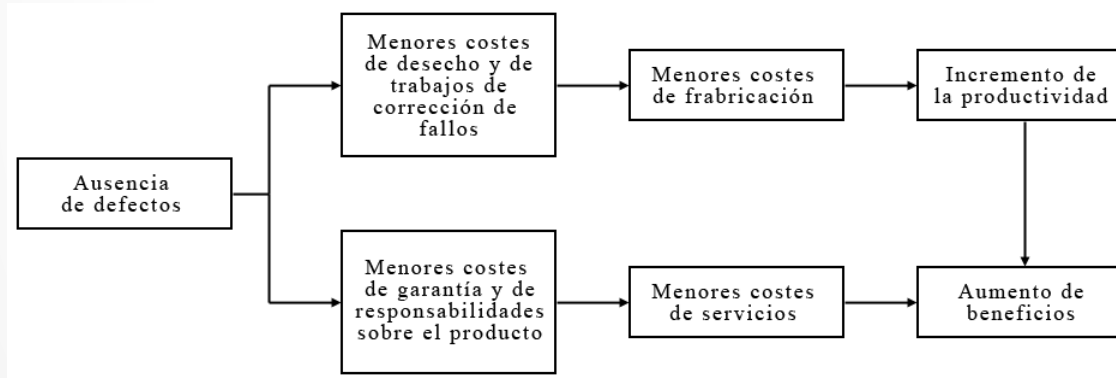
5. Economías de alcance: Surgen cuando es más barato fabricar dos productos en una misma instalación que hacerlo en dos fábricas separadas. Las economías de escala se relacionan con el volumen y las de alcance con la variedad de productos fabricados.

6. Integración vertical

7. Localización

8. Eliminar el despilfarro: Despilfarro es todo lo que no sea la cantidad óptima de equipo, materiales, piezas, calidad, espacio y tiempo del trabajador que resulten absolutamente esenciales para añadir valor al producto.

Buena calidad de conformidad o interna (ausencia de defectos)



9. Análisis de los costes de los recursos productivos comprados (ingeniería del valor)

10. Clientes fieles y trabajadores leales

Clientes fieles	Trabajadores leales
Reducción de costes de captación Compran más variedad Aprenden rutinas de compra (más eficientes) Recomiendan empresa a amigos Menos sensibles a los precios	Aumentan la productividad Ayudan a fidelizar clientes Disminuyen los costes reclutamiento Mejoran la calidad de los solicitantes

11. Producción en masa

12. Otras ventajas en costes: Canales de distribución eficientes, fuentes de suministros exclusivas, mano de obra no sindicada, apoyos institucionales

EFICACIA DE LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES

- ☐ Alta cuota de mercado.
- ☐ Ritmo lento de introducción de nuevos productos.
- ☐ Competencia basada en el precio.
- ☐ Clientes con bajos costes de cambio.
- ☐ Producto estandarizado y difícil de diferenciar.
- ☐ Rápido crecimiento del mercado en términos reales.

RIESGOS DE LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES

- Oferta de producto espartana (rechazo por los clientes).
- Fácil imitación por las empresas con abundantes recursos.
- Paradoja de la productividad (o dilema de Abernathy).
- Cambio tecnológico anula eficiencia en costes (destrucción creativa).

b) DIFERENCIACIÓN

Conjunto integrado de acciones que permiten fabricar un producto que los clientes perciben como único en los atributos que consideran relevantes, lo que, a su vez, facilita a la empresa fijar un sobreprecio. **Jugar diferente.**

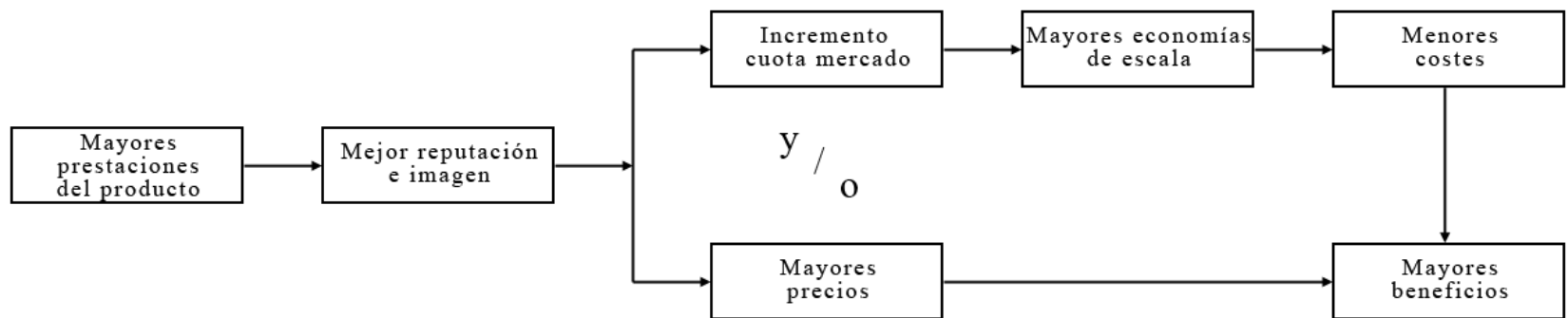
Prioridad competitiva: calidad, innovación, diseño, ...

FACTORES DE DIFERENCIACIÓN

1. Nuevos productos:

- ❖ Identificar nuevas necesidades y tratar de satisfacerlas (Walkman)
- ❖ Encontrar aplicaciones rentables para la producción de I+D (Post-it)

2. Producto de elevadas prestaciones: Mercedes versus Twingo



- 3. Variedad de productos**
- 4. Servicio al cliente**
- 5. Reputación**
- 6. Fuerte énfasis en las variables de marketing (publicidad)**
- 7. Producción flexible (lotes medianos)**
- 8. Otros factores de diferenciación (patentes, contratos exclusivos ...)**

EFICACIA DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

- ❑ Los clientes perciben que el producto es único.
- ❑ El sobreprecio es adecuado.
- ❑ Los competidores no pueden imitar el producto.

RIESGOS DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

- Diferenciar algo que no valore el cliente.
- Diferenciar tanto un producto que el precio sea muy alto.
- No diferenciar lo suficiente para el precio que se pide.
- Una diferenciación fácilmente imitable.
- La percepción de diferenciación puede variar entre vendedores y compradores.
- Diferenciación tardía.
- Contrabando y piratería.

5.3. ESTRATEGIA COMBINADA (INDUSTRIA 4.0)

La empresa que sigue una estrategia combinada produce con eficiencia productos que incluyan atributos de diferenciación que los clientes consideran importantes. En contra de la opinión de Porter -posicionamiento a la mitad, es decir, competir con base en la diferenciación y el coste al mismo tiempo, es un suicidio- los fabricantes japoneses utilizaron sus capacidades para lograr, al mismo tiempo, diferentes fuentes de ventajas competitivas, demostrando que la diferenciación y el coste no eran opciones mutuamente excluyentes. Por otra parte, existe evidencia empírica que sostiene que la posición óptima de la empresa se alcanza combinando las ventajas en coste y diferenciación, más que apostando por una de las estrategias genéricas. Los peores jugadores son los que no identifican ninguna de las dos estrategias.

La digitalización o cuarta revolución industrial también se conoce como Industria 4.0, término acuñado en la feria de Hannover (Alemania) en 2011.

La Industria 4.0 se concreta en procesos productivos virtuales y físicos que cooperan entre sí de una manera flexible por todo el planeta.

La **primera** revolución industrial abarcó desde aproximadamente mediados del siglo XVIII hasta mediados del siglo XIX. Desencadenada por la construcción del **ferrocarril** y la invención de la **máquina de vapor**, marcó el comienzo de la producción mecánica. La **segunda** revolución industrial, entre finales del siglo XIX y principios del XX, fomentada por el advenimiento de la **energía eléctrica** y la **cadena de montaje**, hizo posible la producción en masa. La **tercera** revolución industrial se inició en la década de 1960. Generalmente se la conoce como la revolución del **ordenador**, porque fue catalizada por el desarrollo de los semiconductores, la computación mediante servidores tipo *mainframe* (en los años sesenta), la informática personal (décadas de 1970 y 1980) e Internet (década de 1990). La **cuarta** revolución industrial (o industria 4.0) comenzó a principios de este siglo y está impulsada por la **transformación digital**. Se caracteriza por un Internet más ubicuo y móvil, por sensores más pequeños y potentes que son cada vez más baratos, y por la inteligencia artificial y el aprendizaje de la máquina. Las tecnologías digitales que en su núcleo poseen *hardware* para computación, *software* y redes no son nuevas, pero, a diferencia de la tercera revolución industrial, son cada vez más sofisticadas e integradas a través del Internet de las Cosas, y están, de resultas de ello, transformando las sociedades y la economía mundial.

TECNOLOGÍAS HABILITADORAS

- **Internet de las cosas.** El Internet de las Cosas (IoT) es una red de cosas identificables de manera inequívoca que se comunican mediante interconectividad basada en Protocolos de Internet sin interacción humana. En su forma más simple, se puede describir como una conexión entre las cosas (productos, servicios, lugares, etc.) y la gente, que resulta posible mediante Internet. IoT nació entre 2008 y 2009 y representa el momento en el que se conectaron a Internet más cosas y objetos que personas; según estimaciones el número de dispositivos conectados por persona era de 6,25 en 2010. Cisco Internet Business Solutions Group prevé que habrá 50 mil millones de dispositivos conectados para 2020.
- **Robótica colaborativa**
- **Realidad virtual y realidad aumentada**
- **Inteligencia artificial, big data y computación en la nube**
- **Fabricación aditiva (impresión 3D)**
- **Sistemas ciberfísicos**

RESULTADOS

- **Personalización de los productos**
- **Incorporación de nuevos materiales y aplicaciones biológicas**
- **Fabricación sostenible**
- **Innovación abierta**
- **Logística avanzada**

5.4. ENFOQUE

Las empresas que utilizan la estrategia de enfoque triunfan cuando consiguen atender de manera eficaz un segmento (nicho) que tiene necesidades únicas tan especializadas que, las empresas que tienen un ámbito competitivo amplio, han decidido no atenderlo o no lo están atendiendo bien

CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRATEGIAS DE ENFOQUE CON ÉXITO

- ☐ Flexibilidad
- ☐ Subcontratan las actividades donde la escala es clave
- ☐ No tienen problemas de motivación y coordinación

RIESGOS POTENCIALES DE LA ESTRATEGIA DE ENFOQUE

- Erosión de las ventajas competitivas dentro del estrecho segmento. Las empresas que siguen una estrategia de enfoque confían su futuro a un único y muy especializado segmento.
- Incluso los productos muy especializados están sujetos a la competencia de los nuevos entrantes y a la imitación, sobre todo si el segmento se vuelve muy atractivo.
- Las necesidades del segmento se pueden ir tornando más similares a las de los clientes del mercado principal.
- Un competidor se podría enfocar en un segmento definido de forma incluso más estrecha (segmento dentro del segmento)

