

01167



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

POSGRADO DE INGENIERIA

**INTEGRACION DE LAS ACTIVIDADES PARA UNA
ESTRATEGIA COMPETITIVA**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN INGENIERIA EN SISTEMAS
(OPCION PLANEACION)

P R E S E N T A :
JURADO RENTERIA ROSA ADRIANA

ASESOR: M. I. ARTURO FUENTES ZENON



MEXICO, D. F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Reconocimiento

A M.S. Arturo Fuentes Zenón por sus enseñanzas y la oportunidad de realizar este trabajo

Al departamento de Planeación principalmente al Dr. Javier Suárez Rocha

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Rosa Adriana

Jurado Rentería

FECHA: 29/01/09

FIRMA: [Firma]

Dedicatoria

A la persona que más quiero y admiro, por todo.... Gracias Araceli

Con amor y cariño a mis papás

A mi hermano Alejandro

A Martha por creer en mí

Quisiera poder poner todos los nombres de mis amigos, pero si me faltara alguno no me perdonaría ya que cada uno son parte de mi corazón, pero quisiera agradecerle a Hilda por su paciencia y cariño.

A cada uno de mis maestros que compartieron su tiempo, conocimiento y por supuesto paciencia

Gracias

<i>Introducción</i>	I
<i>Resumen</i>	II
<i>1. Eficiencia Operativa</i>	
<i>1.1 Eficiencia Operativa</i>	1
1.1.1 <i>Logística</i>	1
1.1.2 <i>Reingeniería</i>	2
1.1.3 <i>Justo a tiempo</i>	3
1.1.4 <i>Riesgos de la eficiencia operativa</i>	3
<i>1.2 Cadena de valor</i>	5
1.2.1 <i>Actividades primarias</i>	5
1.2.2 <i>Actividades de soporte</i>	7
<i>1.3 Optimización y coordinación</i>	8
1.3.1 <i>Proveedores</i>	8
1.3.2 <i>Canales</i>	9
1.3.3 <i>Compradores</i>	9
<i>2 Análisis estratégico</i>	10
2.1 <i>Mercado</i>	10
2.1.1 <i>Comportamiento del cliente</i>	11
2.1.2 <i>Situación del producto en el mercado</i>	12
2.1.3 <i>Canales y puntos de venta</i>	12
2.2 <i>Producto</i>	13
2.2.1 <i>Servicio al cliente y al producto</i>	13
2.2.2 <i>Calidad</i>	14
2.2.3 <i>Imagen</i>	14
<i>3. Posicionamiento estratégico</i>	15
3.1 <i>Indicadores de desempeño operativos</i>	15
3.2 <i>Estrategia del Posicionamiento</i>	16
3.3 <i>Ajuste de Actividades</i>	17
3.4 <i>Compensaciones</i>	18
<i>4. Estudios de caso</i>	19
<i>Caso: Southwest Airlines</i>	20
<i>Caso: Wal-Mart</i>	22
<i>Caso: People Express</i>	24
<i>Caso: Ikea</i>	26
<i>Caso: Nike Inc.</i>	28
<i>Caso: Benetton</i>	30
<i>Conclusiones</i>	31
<i>Bibliografía</i>	33

INTRODUCCION

En un mercado competitivo, la incorporación del *valor* en la compañía en el desarrollo de las funciones, actividades y operaciones, permite incrementar su nivel de desempeño.

Existen dos elementos esenciales en la incorporación del valor (el valor es lo que la compañía sólo pueden ofrecerle a su mercado):

1. La *eficiencia operativa*: Proporciona una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que pocas empresas en su mercado pueden igualar.
2. El *análisis estratégico*: Se enfoca al mercado y al producto generando nuevas ideas, desarrollándolas con rapidez para luego buscar la manera de mejorarlas satisfaciendo las expectativas del cliente.

Las compañías que optan por la *eficiencia operativa* no son principalmente innovadoras de productos o servicios, ni cultivan relaciones con sus clientes. Estas compañías ofrecen mejores precios y un mínimo de molestias para el cliente (precios bajos y servicios sin contratiempos).

Las compañías que se concentran en la *estrategia del mercado y producto*, fundamentan su fortaleza en reaccionar rápidamente antes que la competencia, tienen mayor intimidad con sus clientes no proporcionan lo que el mercado desea sino lo que el cliente necesita en otras palabras, ofrecen un mejor producto.

La mayoría de las compañías no puede cubrir ambos elementos, escogen solo un valor que ellas pueden ofrecer al mercado, esto no significa que deban abandonar el otro elemento. Solamente tratan de equilibrar la eficiencia operativa y el análisis estratégico, para garantizar el éxito sostenido en el mercado.

Para cubrir exitosamente ambos valores, es necesario desarrollar un conjunto de actividades de manera diferente. Lo anterior se denomina *posicionamiento estratégico*.

El **objetivo** de esta tesis es identificar los elementos esenciales en la incorporación del *valor* en una compañía a partir de los estudios de caso – en el desarrollo de las funciones, actividades y operaciones– que permite a esta el incremento de su nivel de desempeño/productividad. Así como, dar recomendaciones de la misma.

En los estudios de caso, se revisan el análisis de las prácticas cruciales de las compañías que han optado, se identifica el valor único que solamente ellas pueden ofrecerle a un mercado escogido. Estas empresas sobresalen en darles un tipo de valor a los clientes a quienes deciden servir. Escogen un solo valor y desarrollan sus operaciones alrededor de ella.

RESUMEN

En el primer capítulo se presenta la importancia de la *eficiencia operativa*, que logra un mejor desempeño en la compañía. Estos modelos se revisan de manera simplificada: los elementos clave que utilizan las empresas en la creación de su estrategia, haciendo énfasis en lo que se ofrece y como mejoran el desempeño de las actividades de la empresa.

Algunos modelos de la eficiencia operativa son:

- La logística no solamente reduce el papeleo y los trámites; si no también reduce los costos de distribución y transporte. El objetivo de la logística es pasar el producto desde el fabricante hasta el usuario en un solo paso. Integrar en un solo sistema la logística de despacho del proveedor con la logística de recibo del cliente.
- El sistema justo a tiempo se identifica como un método para disminuir los niveles de inventarios, que no sólo implica cambios en el proceso productivo, sino también un cambio cultural en toda la compañía.
- La reingeniería es una magnífica herramienta para rediseñar la cadena de valor, con lo que se logran ventajas en la reducción de costos al eliminar actividades que no agregan valor dentro de los procesos.

En el segundo capítulo, se define qué acciones se deben de emplear en el contexto del *análisis estratégico*, para obtener mejores resultados en el mercado.

Una de las razones de existir de una empresa es proporcionar productos y/o servicios. Por encima de cualquier otro factor, los productos o servicios nuevos o ya existentes determinan las ventajas competitivas que trata de establecer una posición sostenible contra la competencia.

El tercer capítulo es el *Posicionamiento estratégico* que se define como desarrollan las compañías un conjunto de actividades de manera diferente o desarrollan actividades diferentes de los competidores. El éxito de esta estrategia depende de hacer bien muchas cosas no solamente una.

En el cuarto capítulo se presentan un análisis de las prácticas de las compañías –Southwest Airlines, Wal-Mart, Ikea, Nike Inc , Bennetton y People Express- que son líderes en sus mercados, al dedicarse en ofrecer a sus clientes niveles de valor claramente diferenciables que la competencia.

CAPITULO 1

Las compañías deben de ser flexibles para responder a los cambios competitivos y del mercado. La búsqueda de productividad, calidad y velocidad ha desatado un número considerable de modelos, en este capítulo se hace una descripción de tres modelos como son:

1. Logística
2. Reingeniería
3. Justo a tiempo

Con estos modelos se busca asegurar la penetración en mercados a través de:

- Elevados estándares de calidad
- Acortar los tiempos de entrega
- Desarrollar adecuados canales de comercialización y distribución.

El desempeño de la compañía esta determinada por el buen manejo de las actividades individuales y una forma de examinarlas es con la cadena de valor que también se hace una revisión del grado en que se coordinan y ajustan entre sí estas actividades.

1.1 EFICIENCIA OPERATIVA

La eficiencia operativa proporciona a los clientes, productos y/o servicios confiables, con el menor grado de dificultad o de inconveniencia.

El tema central de la eficiencia operativa consiste en incorporar y generar instrumentos prácticos que den a la empresa actividades eficientes, procedimientos y programas para cambiar y en forma tal que pueda desarrollarse de manera óptima.

Lo anterior, implica desarrollar actividades, metas y objetivos, integrando así cada una de las actividades de la cadena de valor mejor que la competencia, es decir más rápido, con menos esfuerzo, menos defectos y mayor productividad.

1.1.1. Logística

Un producto será competitivo en la medida en que los consumidores lo prefieran sobre otros que pueden ser considerados como sustitutos. Esta preferencia se realizará si el producto en cuestión tiene las características más valoradas por los consumidores, es vendido en el lugar adecuado y en el momento oportuno, y su precio refleja el valor que los consumidores le asignan.

La *logística estratégica* esta siendo definida como la búsqueda de una ventaja competitiva de la empresa para obtener por medio de alianzas con prestatarios de servicios de transporte y logística que permitan satisfacer, a menor costo, mayores y mejores requerimientos de los clientes ofreciendo nuevos niveles de servicio que faciliten la conservación y la ampliación del mercado que atiende la empresa¹.

Los proveedores asumen la responsabilidad de manejar los inventarios de sus clientes, lo que, a su vez, agilizan el flujo de mercancías y reducen sus costos desde el comienzo hasta el final del proceso. Lo que le permite a las compañías comprar productos a menor costo, por lo que se elimina el trabajo innecesario.

Los elementos clave de la ventaja competitiva que adquiere una empresa por una adecuada logística son:

1. Mayor velocidad de entrega
2. Consistencia en las entregas
3. Disponibilidad del producto
4. Menores inventarios en compras
5. Menores inventarios en seguimiento de programas de mercadotecnia
6. Mejor acompañamiento de las necesidades del cliente.

1.1.2. Reingeniería

La *reingeniería* se define como el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

La reingeniería determina primero qué debe hacer una empresa, para después concentrarse en cómo debe hacerlo.

Se basa en el principio de eliminar aquellos pasos o actividades innecesarias, con el fin de alinearlos dentro de un flujo continuo, busca una mejora radical, y ampliarse hacia el cliente y el proveedor.

Un factor clave de éxito del proceso de reingeniería es la construcción de equipos de trabajo, que agrupe a las unidades funcionales involucradas en el proceso a ser rediseñado, así como a personal que dependa de él, se analizan las necesidades de los clientes, el desempeño del proceso y se detectan los puntos de resistencia.²

La reingeniería es una magnífica herramienta para rediseñar la cadena de valor³, con lo que se logran ventajas en la reducción de costos al eliminar actividades que no agregan valor dentro de los procesos. También es posible diferenciarse en el servicio, porque se reduce el tiempo de respuesta al cliente, se mejora la calidad de los procesos y productos.

Los principales principios de la Reingeniería son:

- Varias tareas combinadas en una sola
- Los pasos de un proceso son realizados en orden lógico
- Los procesos tienen múltiples versiones. En lugar de buscar procesos uniformes y coherentes, las empresas que aplican reingeniería crean versiones según los requerimientos de los diferentes mercados, situaciones o insumos
- El trabajo es realizado donde es más lógico hacerlo. Se reducen las verificaciones y los controles. Los procesos convencionales están sobrecargados con controles elaborados destinados a impedir los abusos.

1.1.3 Justo a tiempo

El *Justo a Tiempo* es una filosofía que abarca toda la empresa, esta orientada a la eliminación de desperdicios por medio de las funciones logísticas y de manufactura.

Se caracteriza por operar con bajos inventarios y con los más altos niveles de calidad y de servicio al cliente, su objetivo es producir lo que se necesita, cuando se necesita y en la cantidad en que se necesita.

El siguiente cuadro muestra la filosofía del justo a tiempo:

Aspecto	Manejo convencional	Pensamiento JIT
Calidad contra costos	El menor costo con calidad aceptable	Calidad superior “cero defectos”
Inventarios	Grandes inventarios provenientes de compras de volumen con descuento. Protección de existencias de seguridad	Bajos inventarios con flujo de entregas “continuo y confiable”
Flexibilidad	Tiempos “mínimos” pero largos; mínima flexibilidad	Tiempos cortos, servicio impulsado por el cliente, mucha flexibilidad
Transporte	Al menor costo “con niveles aceptables de servicio”	Niveles de servicio totalmente confiables
Negociaciones con proveedores y transportistas	Negociaciones duras, como si fueran “adversarios”	Inversión de riesgo conjunta, como si fueran “socios”
Número de proveedores y transportistas	Muchos: evitar proveedores únicos, no exponerse a la dependencia	Pocos: a largo plazo, relaciones abiertas
Comunicación con proveedores y transportistas	Mínima: muchos secretos, estrechamente controlada	Abierta: compartiendo información; solución conjunta a problemas; relaciones múltiples
General	El negocio es guiado por los costos.	El negocio es guiado por el servicio al cliente.

Dentro de la cadena de valor el sistema justo a tiempo trabaja en las áreas de aprovisionamiento, operación y distribución principalmente, haciendo que estas trabajen completamente sincronizadas y conectadas entre sí mismas y con los proveedores y canales⁴.

1.1.4 Riesgos de la eficiencia operativa

Los programas de mejora dentro de las operaciones son necesarios, y cada uno de los modelos que la empresa elija puede contribuir a una ventaja en costos y crear una base para la diferenciación.

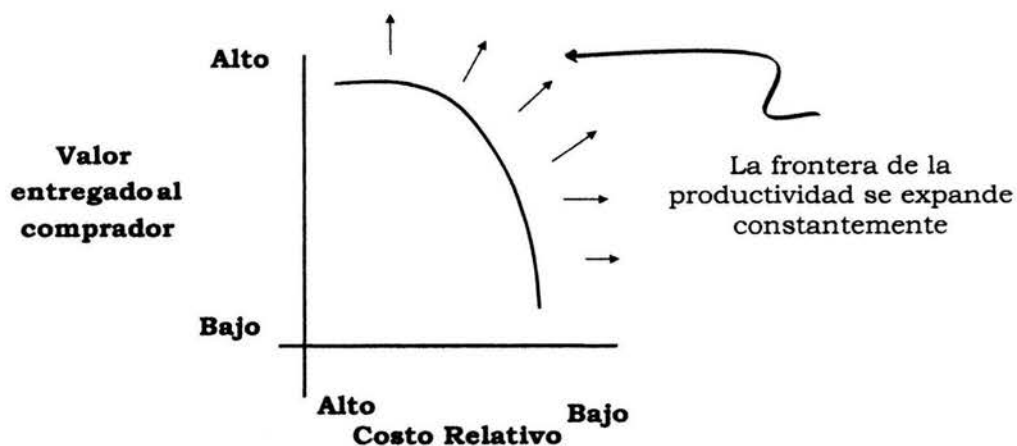
Sin embargo, el riesgo de la eficiencia operativa es que los procesos son copiados, al igual que los productos y las tecnologías. Casi todas las compañías han tenido que presenciar como la competencia copian sus éxitos.

Para mantenerse las empresas de éxito, se enfocan sobre el valor que solo ellas pueden ofrecerle a su mercado y compiten intensamente con su propio éxito. Trabajan de manera continua en mejorar su modelo operativo. Son compañías que se esfuerzan constantemente en ofrecerles a sus clientes excelentes precios y servicios sin contratiempos y satisfacen las necesidades de sus clientes.

Cuando una compañía mejora su eficiencia operativa se acerca a la frontera (de la productividad), que se expande constantemente a medida que se desarrollan nuevas tecnologías, modelos y a medida que todos los competidores de una misma industria comienzan a adoptarla dando como resultado la reducción de los precios del producto para los clientes, y al mismo tiempo se mejora el producto. El riesgo que se presenta es que los clientes no están dispuestos a pagar más por los productos, cuando el producto estándar ha mejorado sus expectativas, y como consecuencia es una competencia cuya suma es nula; precios estáticos o decrecientes para las compañías.

La frontera de productividad, incluye las mejores prácticas existentes en un momento dado. Se piensa como el valor máximo que puede originar una compañía por tener un determinado producto o servicio a un costo dado. La frontera de la productividad se aplica para actividades específicas, para actividades relacionadas o para la totalidad de las actividades de una compañía⁵

Frontera de la productividad



Fuente: Porter, Michael E., Revista. What is strategy? HBR Nov-Dec. 1996

1.2. CADENA DE VALOR

Una forma de examinar todas las actividades de una empresa, es la cadena de valor. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas importantes para comprender:

- el comportamiento de los costos y
- la fuente de desempeño que haga única a la empresa

La cadena de valor se divide en actividades primarias y de soporte⁶, se obtiene una ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicamente más barato o mejor que sus competidores. (fig. 1)



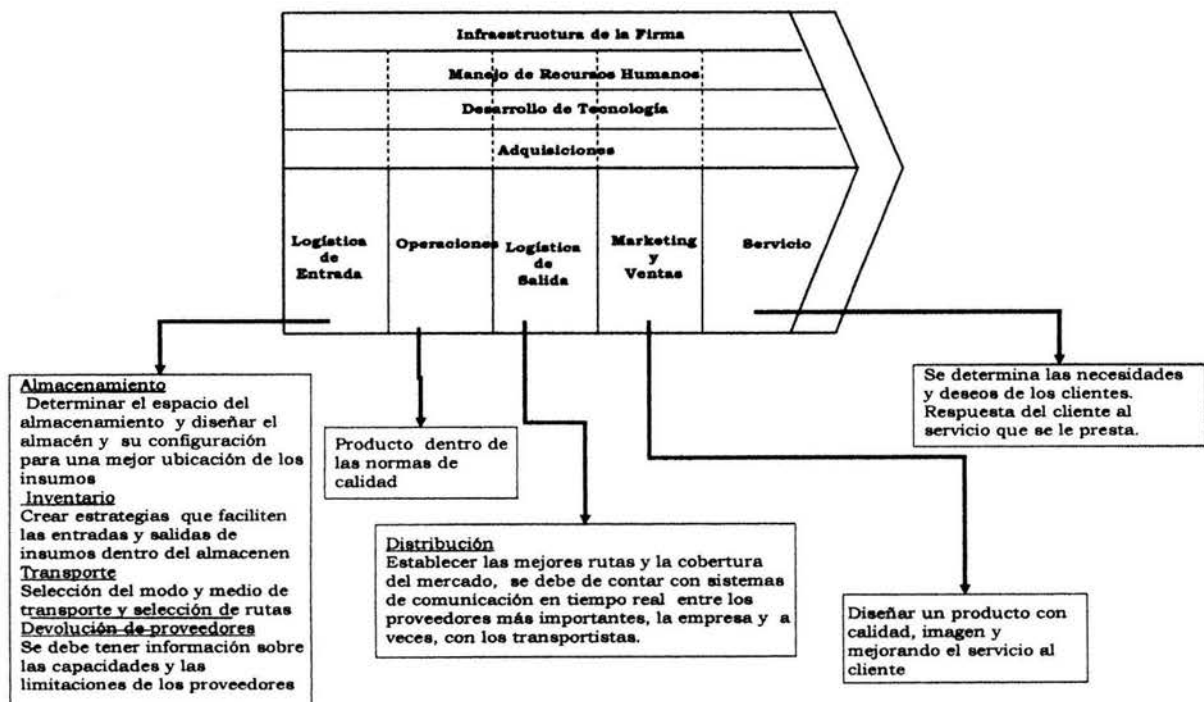
Figura 1. Cadena de Valor

1.2.1. Actividades primarias

Las actividades primarias están relacionadas con la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en cinco actividades, cada actividad tiene diferentes funciones distintas, que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la compañía se presentan ejemplos de los que puede representar cada actividad.

1. *Logística de entrada:* La optimización de esta actividad permite reforzar ciertas actividades, como el manejo de los insumos y el almacenaje, que afecta a otras actividades si no se hace correctamente, el reforzar estas actividades se tendrá una confiabilidad de los productos y servicios desde la entrada.
2. *Operaciones:* La calidad de la materia prima desde la transformación hasta producto final y todas las actividades que involucran la creación del producto, deben ser coordinadas para llegar a un resultado en que satisfaga las necesidades de los clientes.
3. *Logística de Salida:* El almacenaje del producto terminado es indispensable para la reducción de tiempos al igual que la selección de rutas, la información del procesamiento de pedidos y conexión entre la cadena de valor con los proveedores y clientes es necesaria para asegurar que la cantidad correcta de producto estará disponible.
4. *Mercadotecnia y Ventas:* La Mercadotecnia induce y facilita el proceso de compra a los clientes. Estas áreas se encargan del diseño del producto, de la selección de los canales de distribución, determina los precios, el apoyo publicitario, cotizaciones, política de descuentos y ordenes.
5. *Servicio al cliente:* Determina las necesidades y deseos de los clientes y la respuesta del cliente al servicio que se le presta.

El siguiente diagrama muestra las Actividades Primarias:



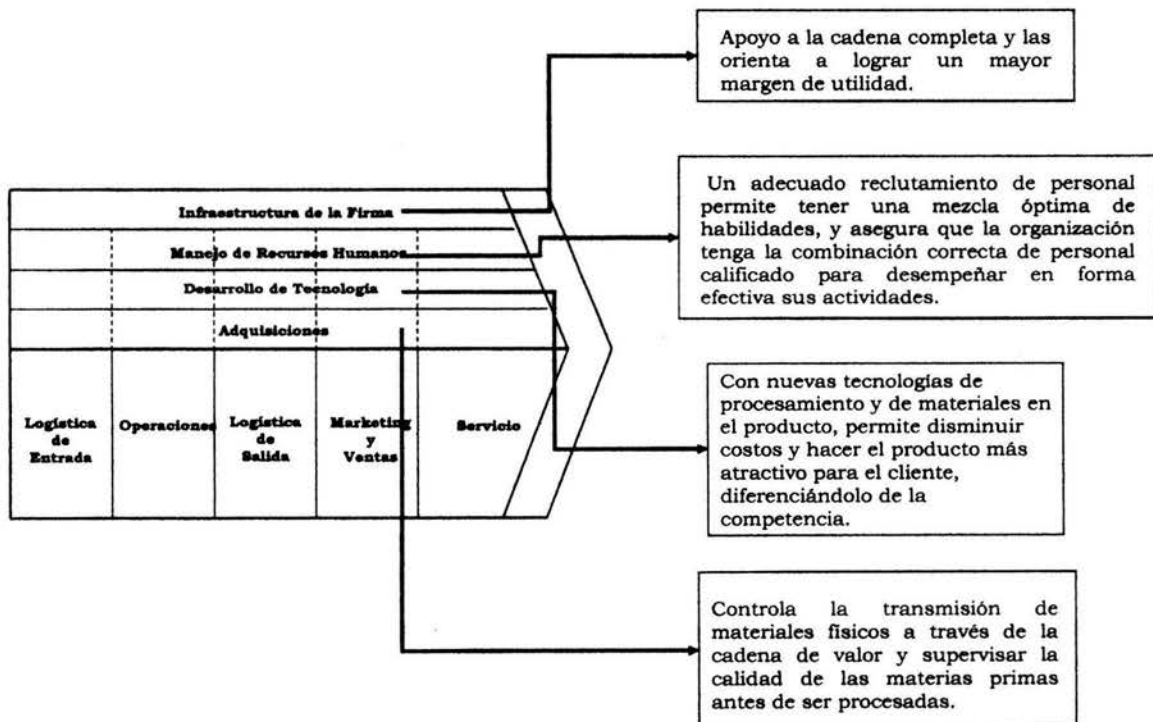
1.2.2. Actividades de soporte

Las actividades de soporte proveen información y respaldo a las actividades primarias.

Existen cuatro actividades de soporte que se describen a continuación:

1. *Adquisiciones*: Un control en la supervisión de la calidad de las materias primas antes de ser procesadas y una selección de los proveedores, ayudaría a no tener problemas a largo plazo.
2. *Investigación y Desarrollo*: El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo.
3. *Recursos Humanos*: Asegura que la organización tenga la combinación correcta de personal calificado para desempeñar en forma efectiva sus actividades de creación de valor.
4. *Infraestructura*: Consistente en la estructura, gerencia, planeación, finanzas y asesoría legal, que apoya a toda la cadena de valor.

El siguiente diagrama muestra las actividades de soporte:



1.3. OPTIMIZACION Y COORDINACION

La cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes, sino un conjunto de actividades interdependientes. Las actividades están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. El valor entre la forma en que se desempeña una actividad con el desempeño de las otras actividades, pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: la *optimización y la coordinación*, estas reflejan el intercambio de refuerzos e información, entre las actividades para lograr el mismo resultado general⁶.

Los eslabones reflejan la necesidad de coordinar las actividades, la entrega oportuna, por ejemplo, puede requerir la coordinación de actividades en las operaciones, logística externa y servicio. La coordinación efectiva con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación.

Se puede lograr eliminar actividades innecesarias, por ejemplo especificaciones de materiales más restringidas o una mayor inspección dentro del proceso puede reducir los costos de servicio.

Los eslabones son numerosos, y algunos son comunes para muchas empresas. Los eslabones más obvios son aquellos entre las actividades de apoyo y las actividades primarias, representadas por las líneas punteadas en la cadena de valor.

La explotación de los eslabones normalmente requiere de información o de flujos de información que permitan la optimización o la coordinación. De esta forma, los sistemas de información son con frecuencia vitales para obtener ventajas competitivas a partir de los eslabones.

1.3.1 Proveedores

Los proveedores no sólo entregan un producto o servicio que emplea la empresa en su cadena de valor, sino que también pueden influir en el desempeño de esta, las características del producto, así como otros puntos de contacto con la cadena de valor de la empresa pueden afectar significativamente en los costos y la diferenciación. Los eslabones entre la cadena de valor de la empresa y la de los proveedores pueden proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva, coordinándolos y optimizándolos en función de que ambos ganen de esa relación.

1.3.2. Canales de distribución

Muchos productos pasan a través de los canales de distribución dentro de la cadena de valor en su camino hacia el comprador. El valor del canal de distribución representa con frecuencia una gran parte del precio de venta para el usuario final.

Hay muchos puntos de contacto entre la cadena de valor de la empresa y la de los canales, como la fuerza de ventas, entrada de pedidos, logística externa, publicidad y despliegue que pueden sustituir o complementar las actividades de la empresa. Como con los proveedores, la coordinación y optimización conjunta con los canales puede bajar el costo o aumentar la diferenciación

1.3.3. Compradores

El producto de una empresa llega a ser parte de la cadena de valor del comprador que representa el insumo comprado. La diferenciación de una empresa resulta de cómo se relaciona su cadena de valor con la del comprador, es creando una ventaja competitiva para su comprador, disminuyendo los costos de su comprador o aumentando su desempeño. La idea es que las empresas crean valor para sus compradores a través de su desempeño y de las actividades que se realizan.

CAPITULO 2

En este segundo capítulo se presentan que acciones se deben emprender para obtener mejores resultados, centrándose en cuáles son las necesidades del mercado y las características debe reunir el producto:

TIPO DE ESTRATEGIA	DESCRIPCION
Relación con el cliente	Conocer a los clientes en las cuales se enfoca la empresa y a averiguar que clase de productos y servicios necesitan
Mercado	Identificar los segmentos de mercado más atractivos y afinar las operaciones de la empresa ligadas al mercado: distribución, capacidad etc.
Productos	Mejorar los productos o servicios presentes, acompañado de un valor extra.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un mejor producto o a un menor precio que la competencia, para así atraer la atención del mercado y obtener buenos resultados.

La ventaja puede tener su origen de muy diferentes fuentes: una combinación efectiva de varios de estos elementos permite a la empresa tener una ventaja competitiva.

- A través del producto (lo que adquiere un carácter estratégico cuando se traduce en un producto con cierto atributo de interés para el mercado: calidad, precio, facilidad de acceso, etc.)
- En la relación que tienen con sus clientes (la retroalimentación del cliente es importante; ayuda a mejorar el valor de los productos existentes y a prolongar su vida)
- La elección correcta del mercado.

2.1. MERCADO

El primer determinante fundamental para la utilidad de una empresa es en el atractivo del mercado, pero también depende de los recursos y habilidades de la empresa.

El mercado está formado por el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, de cuyo conocimiento depende en buena medida el éxito de la empresa, por lo que con frecuencia se le califica como la principal fuente de oportunidades⁷.

Al volver la vista al mercado viene a la mente preguntas como las siguientes: ¿Quién compra?, ¿Cuánto?, ¿A quién?, ¿Por qué medio?, etc., las cuales se pueden organizar en tres áreas:

- Situación del producto (oferta)
- Características de los compradores (demanda)
- Canales y puntos de venta (comercialización)

El objetivo del mercado es identificar oportunidades y traer a la imaginación nuevas ideas (nuevos productos, mercados o formas de comercialización).

A continuación se presenta las características del mercado:

Comportamiento del cliente	Proceso de compra: atributos deseados por el comprador y sensibilidad al precio Variabilidad con respecto a uso de productos, dependiendo del medio geográfico, clima, edad, cultura, evento o situación Idioma y tamaño del pedido
Situación del producto en el mercado	Amplitud en la línea de productos, diseño, empaque, etc. Identificación de marca Calidad de productos (Variabilidad de la calidad: calidad única, calidades diversas en función al precio y segmento del mercado, también con respecto al posicionamiento deseado del producto en el mercado en función a niveles socioeconómicos y socioculturales de los consumidores) Liderazgo tecnológico, Servicio y precio
Canales y puntos de venta	Establecimiento de las rutas y cobertura de mercado

2.1.1. Comportamiento del cliente

Los clientes tienen un conjunto de necesidades, requerimientos y expectativas variables. Para poder satisfacer las necesidades del cliente habrá que considerar sus hábitos, la cultura, y el tamaño de la compra para darle un mejor valor, ya que el cliente quiere los mejores productos y/o servicios a cambio de su dinero.

Una adecuada utilización de las habilidades y capacidades de la empresa esta en encontrar un segmento del mercado, que tenga necesidades específicas ya que constituye el atractivo de este en la medida que:

- La compañía cuente con los recursos para satisfacer el segmento de manera eficaz y, con ello, establecer la lealtad del segmento.
- El segmento identificado sea lo suficientemente grande para ser rentable.
- Exista un potencial de crecimiento del segmento

Las variables de la segmentación son:

Demográficas	Geográficas	De canal y puntos de venta	Sociográficas	Producto	Otras
Edad, sexo, ingreso, educación, ocupación...	Ubicación física, tamaño de la población, clima...	Transporte...	Personalidad, estilos de vida...	Precio, calidad, imagen...	Tamaños de la compra, cultura, conocimiento del mercado, tipos de uso..

2.1.2. Situación del producto en el mercado

El poder de la empresa se deriva del poder del producto, segmentado el mercado, la empresa esta mejor informada respecto a una la línea de productos, como el diseño, desarrollo del producto, empaque, publicidad y fuerza de venta, etc. Este es punto de partida para determinar cómo se encuentra la empresa y hacia donde quiere dirigirse.

2.1.3. Canales y puntos de venta

Los canales de comercialización y distribución permiten poner al producto en el punto de venta exacto, para que el cliente pueda adquirirlo con facilidad, ambos canales se deben de revisar para simplificar el movimiento de los productos y así minimizar los costos. También deben tener presentes aspectos tales como:

- normas de calidad
- frecuencia y oportunidad de las entregas
- modalidades de transporte
- comunicación con los clientes
- responsabilidad de la inspección
- reemplazo de productos devueltos
- procesos de recepción
- procesamiento de pedidos

2.2. PRODUCTO

Para el logro de una ventaja competitiva, y su éxito, las empresas deben proporcionar a sus clientes productos de valor superior, esto es, productos a bajo precio comparativo y/o de alta calidad⁷.

El valor del producto esta dado por el conjunto de beneficios que percibe el cliente, a cambio de lo cual esta dispuesto a pagar un precio. Para lograr un mayor valor y aspirar a mejores precios se puede

- elevar la calidad del producto
- realzar la imagen o añadir servicios

con un consecuente aumento en los costos que puede ser compensado con la mejora en precios.

Un buen producto acompañado de un buen servicio, trae consigo el reconocimiento de los clientes, lo que lleva a ganar más mercado o a obtener mejores precios, para de esta forma tener mayores utilidades.

El valor del producto tiene un carácter multifacético, depende de la estimación que hace el comprador de las distintas ventajas que el producto es capaz de reportar para satisfacer sus necesidades o sus deseos, así como la pertinencia de los servicios asociados.

2.2.1. Servicio al cliente y al producto

El servicio está compuesto por un aspecto tangible (recibir el producto) y otro intangible (todo lo que acompañe al producto: atención, limpieza, calidad, información, etc.). El servicio es todo lo que rodea a un producto.

Una buena estrategia satisface las necesidades de los clientes, mediante una oferta única de productos y servicios.

El siguiente cuadro presenta el servicio al cliente y al producto:

Servicio al producto	Servicio al cliente
<p>Antes: información, cotización, demostración, etc.</p> <p>Durante: entregas rápidas y confiables, traslado, instalaciones, ajustes, garantía, etc.</p> <p>Después: soporte, mantenimiento, reparaciones, etc.</p>	<p>Conveniencia; servicios que buscan facilitarle las operaciones al cliente (agilidad, y confiabilidad en la orden, cercanía, horarios, servicios adicionales, etc.)</p> <p>Trato: servicios en los que tratan al cliente</p>

2.2.2. Calidad

La calidad se entiende como la capacidad del producto para satisfacer las necesidades y preferencias del cliente, proporciona dos ventajas muy importantes a la compañía:

1. Incrementa la diferenciación del producto en la que podrá cobrar un precio superior por su producto
2. Disminuye los errores del proceso de fabricación, lo cual disminuyen los costos.

A continuación se presenta características de la Calidad:

Rasgos	Elementos extras
Desempeño	funciones básicas por que se adquiere el producto o servicio
Estática	Accesorios
Variación	Números de presentaciones disponibles para cubrir gustos particulares
Versatilidad	Posibilidad de cumplir varias funciones relacionadas
Duración y confiabilidad	Vida útil del producto y probabilidad de que no falle en cierto lapso de tiempo
Economía	Gastos consecuentes a la operación o mantenimiento
Conformancia	Grado de cumplimiento de una forma o ajuste a un diseño
Diseño	tecnología y innovación

2.2.3. Imagen

Una vez que se ha estudiado los compradores potenciales y definido los productos, debe enfrentarse al desafío de comunicarse con los clientes y, de alguna manera motivarlos, para que compren los productos que ofrece la empresa.

Esta dimensión es tan importante que puede hacer que un producto con un alto valor real (buena calidad y buenos servicios) pero con un manejo de imagen pobre, quede atrás de un producto con menor valor pero con una imagen cuidada: los clientes pagan por un valor percibido (valor real +imagen) ⁷. Hay dos enfoques en cuanto a la importancia de la imagen⁸;

Publicidad: Para una estrategia publicitaria exitosa requiere de una adecuada selección de medios, esto exige conocer las ventajas y desventajas de cada medio de comunicación y se debe seleccionar el que mejor cumpla con los objetivos de la estrategia de la empresa.

Promoción: Es un conjunto de medios o instrumentos utilizados para motivar al potencial comprador a comprar; tiene mucho potencial en la creación de la imagen e identidad del producto en el mercado. Algunos de los instrumentos de la promoción son; muestras, premios rifas, prueba gratis, promociones etc.

CAPITULO 3

Una compañía puede superar a sus competidores sólo si puede establecer una diferencia que pueda preservar. Las diferencias entre compañías en costo o precio se derivan de cientos de actividades requeridas para crear, producir, vender y distribuir sus productos y servicios.

La diferenciación surge de la elección de actividades y cómo son realizadas, en este capítulo se describe el *Posicionamiento estratégico* y cada uno de sus componentes.

3. POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO

Eficiencia operativa es:

- la disminución de costos
- la mejora de procesos
- elevados estándares de calidad,
- el desarrollo de adecuados canales de comercialización y distribución
- uso de la mejor tecnología

Lo anterior está orientado principalmente a la operación de una compañía. Hacen que el soporte de la empresa sea realmente fuerte ante la competencia, el tratar de hacer con la mejor calidad y rapidez el producto genera productos valorados por el consumidor.

El *análisis estratégico* trata de crear características percibidas como únicas por los clientes y la ventaja está en manos del consumidor y el valor percibido, puede estar basado en el:

- diseño o imagen de marca
- en tecnología
- atributos de producto
- servicios al cliente

Escoger uno de estos dos elementos no es suficiente para garantizar el éxito sostenible. Con el *posicionamiento estratégico* se determina lo que se va a hacer.

Determina no sólo cuáles actividades una compañía va a realizar y cómo se van a configurar las actividades individuales, sino también cómo se relacionan unas actividades con otras.

El *posicionamiento estratégico* se decide que actividades resultan claves para el éxito de la compañía, para luego concentrar los recursos de estas hacia esas características particulares. El posicionamiento tiene como objetivo ser distinto para los competidores y clientes, con la elección de un conjunto de actividades, acordes a una estrategia competitiva.

3.1 Estrategia del Posicionamiento

La estrategia del Posicionamiento se define de acuerdo a las necesidades cambiantes del entorno o de acuerdo al segmento de mercado en el cual se va a enfocar la empresa.

Sus características están basadas en el mercado, por ejemplo el posicionamiento en base en segmentar clientes se refiere al mercado al cual se va enfocar. El primer punto a decidir en dónde competir es en el atractivo del mercado, cuyo éxito depende del conocimiento la empresa. Otra estrategia es el acceso, puede ser una función de la geografía de los clientes o del número de los clientes que exija un conjunto de actividades destinadas a acceder a los clientes de la mejor manera. Por último el perfil del producto que es el conjunto de beneficios que percibe el cliente, a cambio de lo cual está dispuesto a pagar un precio.

3.2 Ajuste de Actividades

Las alternativas del Posicionamiento estratégico no sólo determinan que actividades se van a ejecutar y cómo va a configurar cada una de las actividades, sino también como se van a relacionar entre ellas.

Cuando las actividades se refuerzan entre sí, los competidores no pueden copiarlas fácilmente. El ajuste es importante debido a que muchas veces las actividades se complementan y se refuerzan entre sí, la importancia del ajuste en las políticas funcionales deben ser específicas en función de la estrategia.

Hay tres tipos de ajuste, y son importantes y no se deben de descartar ninguno:

- El primer tipo de ajuste es la simple consistencia entre cada actividad (función) y la estrategia total de la compañía. La consistencia asegura que las actividades se acumulen, no se debiliten o se anulen entre sí, debe de haber una comunicación de las estrategias para toda la cadena de valor, proveedores y clientes.
- El segundo ajuste se da cuando las actividades se refuerzan entre sí, de esta manera se asegura que las actividades puedan responder como una unidad integral a las demandas, promover que otras actividades apoyen el desempeño de una actividad clave puede servir para la ventaja competitiva.

Por ejemplo; Neutrogena, comercializa sus productos a hoteles de lujo ansiosos por ofrecerle a sus clientes un jabón recomendado por dermatólogos. Los hoteles le conceden a Neutrogena el privilegio de usar sus empaques acostumbrados, mientras que obligan a otros jabones a usar el nombre del hotel. Una vez que los huéspedes han probado Neutrogena, es más probable que lo compren en la tienda o le pregunten a su doctor por él. Así, las actividades médicas y mercadológicas de Neutrogena se refuerzan la una a la otra, disminuyendo el costo total de mercadeo.

- La tercera clase de ajuste está orientada a la optimización de los refuerzos de ciertas actividades de la empresa. La coordinación y el intercambio de información a través de las actividades facilitan la asignación de recursos, mediante transacciones transparentes, esto permite que se intercambie información acerca de los cambios del entorno y de las operaciones esperadas en tiempo real, de modo de que cada actividad pueda planear, programar y adaptar los recursos para satisfacer las necesidades de los clientes.

El ajuste estratégico entre las actividades es fundamental. A la competencia le cuesta más igualar un conjunto de actividades entrelazadas que igualar un enfoque particular, por ejemplo la tecnología de proceso o reproducir un número determinado de las características del producto. Las posiciones cimentadas en conjunto de actividades son mucho más sustentables que las cimentadas en actividades aisladas. Lograr el ajuste se requiere integrar decisiones y acciones a través de muchas actividades independientes.

3.3 Compensaciones

La estrategia requiere que la empresa compita realizando *compensaciones*, es decir, *determinar lo que no se va a hacer*. Las compensaciones se producen cuando las actividades no son compatibles. En términos simples, una compensación implica que, para tener más de algo hay que tener menos de otra cosa. Algunas actividades competitivas son incompatibles.

Por ejemplo, el jabón Neutrógena; está posicionado más como un producto médico que como uno de limpieza personal, así la compañía renuncia a grandes volúmenes y sacrifica las eficiencias de fabricación, renunció a la venta en supermercados y al uso de las ofertas.

Las compensaciones se deben a tres causas:

- La primera es inconsistencias en imagen y reputación. Una compañía reconocida por ofrecer un tipo de valor puede carecer de credibilidad y confundir a los clientes o incluso mermar su reputación si ofrece otro tipo de valor o intenta ofrecer dos cosas inconsistentes al mismo tiempo.

Por ejemplo, los jabones Grisi, posicionado como un jabón básico, cotidiano y económico, tendrá serios problemas para formular su imagen e igualar su alta reputación “médica” de Neutrógena.

- Las compensaciones surgen de las actividades en sí. Posiciones diferentes (con sus actividades adecuadas) requieren de diferentes configuraciones de producto, diferentes equipos, diferentes comportamientos de empleados, diferentes habilidades y diferentes sistemas administrativos.

Las empresas que intentan satisfacer todas las necesidades de todos los clientes, se arriesgan a confundir a sus empleados y cliente.

- Las compensaciones, impide el traslape de actividades ya que reduce las actividades que no son necesarias. Cuando se formula la estrategia se debe de establecer claramente las prioridades de la empresa. La estrategia hace que resolver lo que no se va a hacer sea tan importante como decidir lo que se va a hacer.

Por ejemplo: La aerolínea Continental intentó competir con Southwest Airlines de dos formas al mismo tiempo. Al intentar ser económica en unas rutas y mantener el servicio completo en otras, pagó un precio enorme por traslapar sus actividades. Si entre los dos posicionamientos de mercado no existieron las compensaciones, Continental podría haber tenido éxito.

La esencia de una estrategia es optar lo que no se hará. Sin las compensaciones no habría necesidad de elegir ni habría necesidad de estrategias, todas las buenas ideas podrían y serían imitadas rápidamente.

CAPITULO 4

En este capítulo se presenta un análisis de las prácticas de las compañías – Southwest Airlines, Wal-Mart, Ikea, Nike Inc. y Bennetton- estas compañías son líderes en sus mercados, al dedicarse en ofrecer a sus clientes niveles de valor claramente diferenciables que la competencia.

También se revisa el caso de People Express que a pesar de que tuvo una estrategia exitosa, fracasó en su desempeño, ya que tuvo una caída en su capacidad utilizada y, por ende, en sus utilidades. La empresa no pudo incorporar gente adecuada al ritmo que demandaba su crecimiento. La calidad de los servicios se deterioró, se perdió el mercado y no hubo solución de corto plazo. La tasa de pérdidas era tal, que en pocos meses, la empresa perdió casi todo su valor.

Como los problemas en los procesos de apoyo no afectan a los resultados de manera inmediata. La mayoría de la gente no se preocupa por ellos y pueden concentrarse hasta alcanzar magnitudes inmanejables. Cuando se descubren casi no hay nada que hacer, normalmente falta tiempo suficiente para aplicar soluciones.

En el caso de Southwest Airlines que no ofrece comidas, ni servicio anticipado de registro o manejo de equipaje. Su estrategia es que esos servicios tenerlos no les permitiría cobrar precios bajos y ofrecer servicios confiables. Southwest tiene tres ventajas:

- La primera es que se concentra en ofrecer y hacer servicios básicos sin contratiempos
- La segunda es que sus modelos operativos están diseñados para respaldar un servicio eficiente y sin defectos y
- La tercera es que su manejo de información le permite que sus servicios estén disponibles en cualquier momento.

Wal-Mart tiene como ventaja que evita gastar en promoción y prefiere dedicarse ese dinero a sostener sus precios bajos todos los días. Wal-Mart utiliza en la actualidad un sistema de intercambio electrónico de datos para enviar información de ventas a sus proveedores.

Ikea ha diseñado sus modelos operativos y su estrategia a suministrarle a sus clientes los que necesitan, adapta la mezcla de sus servicios y hacen el producto a su medida, aunque esto signifique delegar sus producción a otras compañías.

Nike Inc. y Benetton son líderes en producto. Su producto es lo más importante para la mayoría de sus clientes que su precio. Los productos de Nike satisfacen el deseo de la gente, en de identificarse con los héroes del deporte gracias a su comercialización.

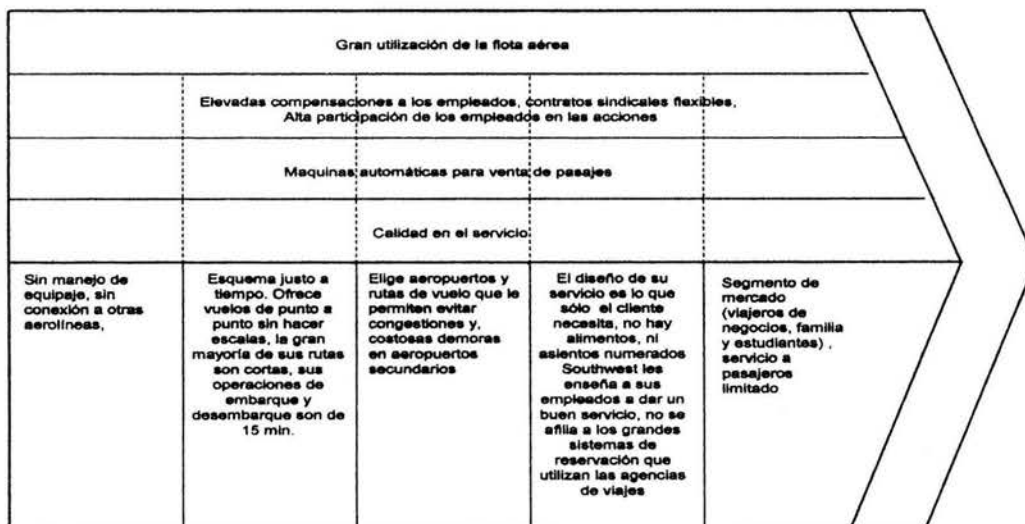
Southwest Airlines ⁵

En octubre de 2001, cuando la gran mayoría de las aerolíneas de Estados Unidos anunciaban pérdidas y drásticas reducciones en sus operaciones (Delta, Continental, US Air), Southwest Airlines -aerolínea regional con presencia importante en Texas- no sólo seguía manteniendo sus vuelos llenos, sino se mantuvo rentable, también mejoró su desempeño mientras que sus competidores tenían grandes deudas.

La estrategia de Southwest está centrada en un segmento de mercado (viajeros de negocios, familia y estudiantes) que exigen buen servicio y precios bajos, esto traducido en los indicadores de desempeño ayuda a que la empresa identifique cuál son las necesidades de este segmento del mercado para que compita basándose en bajos costos y rapidez, enfocándose sólo en estos indicadores determina los elementos que Southwest sólo puede proporcionar a sus clientes. La aerolínea utiliza un solo tipo de avión, el Boeing 737 que se caracteriza por su bajo consumo de combustible, así garantiza bajos costos de entrenamiento y mantenimiento. Elige aeropuertos y rutas de vuelo que le permiten evitar congestiones y, costosas demoras.

Las compensaciones (trade-off) que realiza para poder tener un servicio de bajo costo, es que ofrece, sólo lo que el cliente necesita; elimina comidas durante el vuelo y no existen asientos de primera clase ni asientos numerados, tampoco hace transferencias de equipaje y no tiene conexiones con otras aerolíneas; la empresa no se afilia a los grandes sistemas de reservación que utilizan las agencias de viajes debido a que considera que las tarifas por este concepto son demasiado costosas.

Cadena de Valor de Southwest

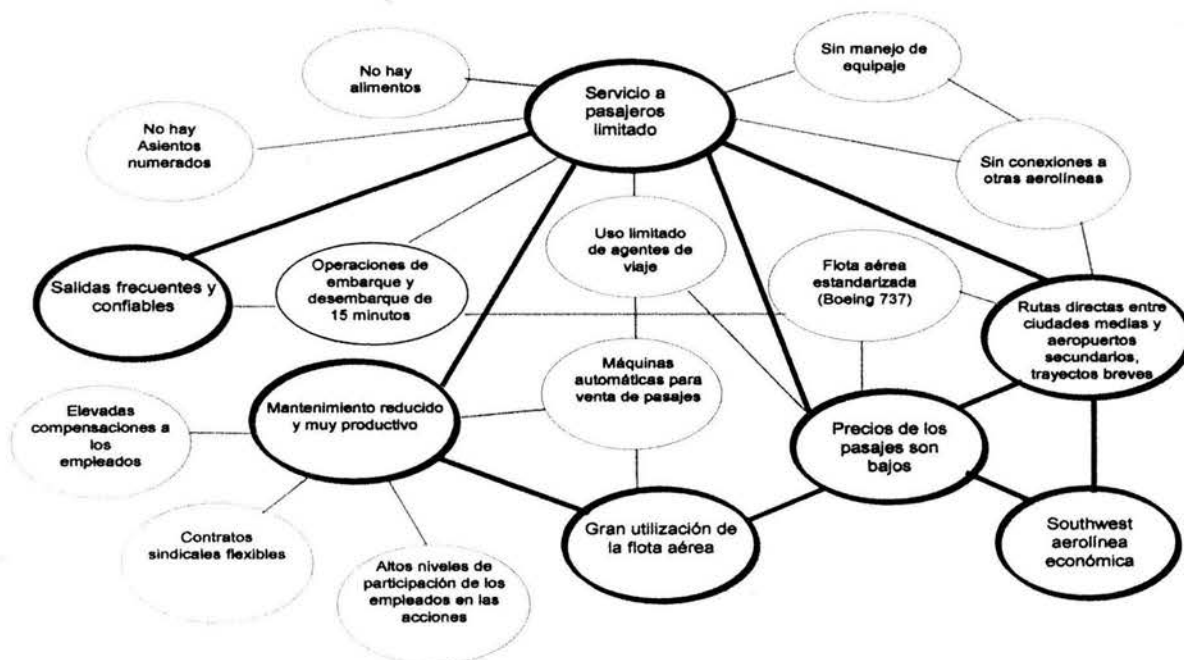


Otro factor que ha ayudado a que Southwest sea rentable: es su esquema justo a tiempo. Ofrece vuelos de punto a punto sin hacer escalas, la gran mayoría de sus rutas son cortas (en torno a una hora de duración), de este modo facilita la puntualidad, consigue que la demora entre la entrada y salida de sus aviones represente la mitad de tiempo que la media de las compañías aéreas (20 minutos frente a 45 minutos), y la automatización de la venta de pasajes aéreos. Esto genera lealtad, la cual adicionalmente es fortalecida por su reputación como la empresa de transporte aéreo más confiable en la industria. Esta compañía posee la mínima duración de inmovilización de sus aparatos; su tripulación necesita tan sólo 15 minutos para recibir un avión y prepararlo para la partida, a fin de que los vuelos continúen siendo puntuales.

Southwest les enseña a sus empleados a dar un buen servicio, la idea es que si los empleados experimentan en si mismos lo que es un buen trato, ellos a su vez realizaran el servicio al pasajero en forma correcta. Los empleados desempeñan el trabajo de otras personas, para que comprendan cuales son los problemas del trabajo de los demás, esta estrategia permite que se apoyen todas las áreas involucradas. Con esta estrategia, la dirección de Southwest esta comunicando a toda la organización que no importa el nivel jerárquico que ocupen, todos son importantes para la aerolínea.

La aerolínea Continental intentó competir con Southwest de dos maneras al mismo tiempo. Al intentar ser económica en unas rutas y mantener el servicio completo en otras, por los que pagó un precio grande por él traslape de sus actividades. Si entre los dos posicionamientos de mercado hubiera habido compensaciones, Continental podría haber tenido éxito.

Actividades de Southwest



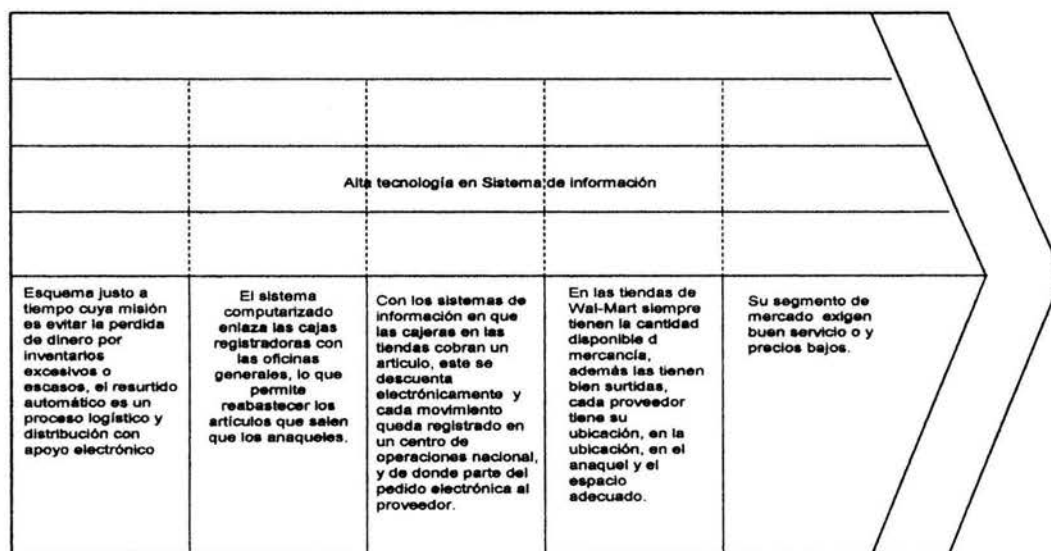
Wal-Mart¹²

"Siempre el precio bajo, siempre" La clave para mantenerlo es eliminar gastos, Wal-Mart ha sido reconocido desde hace mucho tiempo por su cuidadoso análisis de las cantidades y la información que se ingresan a sus cajas registradoras y por la forma en que trabaja con los proveedores para reducir inventarios. Elimina oferta y promociones en el canal, y el aporte de los sistemas de información no es simplemente en el manejo de la mercancía, es una herramienta de alto valor para conocer al cliente.

Con los sistemas de distribución de inventario y de lectura óptica de Wal-Mart los beneficios es que los clientes casi nunca encuentran anaqueles agotados o demoras por consulta de precios en las cajas registradoras. La estrategia de Wal-Mart esta centrada en un segmento de mercado que exigen buen servicio y precios bajos.

Wal-Mart comenzó implementando complicados sistemas de información que ayudaban a rastrear y reabastecer su mercancía en forma ágil y eficiente. Las primeras compensaciones (trade-off) fueron que se evito la publicidad y en lugar de manejar el mercado se puso énfasis en las operaciones. Se invirtió millones de dólares en su sistema computarizado para enlazar las cajas registradoras con las oficinas generales, lo que permitio reabastecer los artículos que salían de los anaqueles. También se invirtió mucho en camiones y en centros de distribución. Además de aumentar su control, esas maniobras redujeron los costos en forma dramática

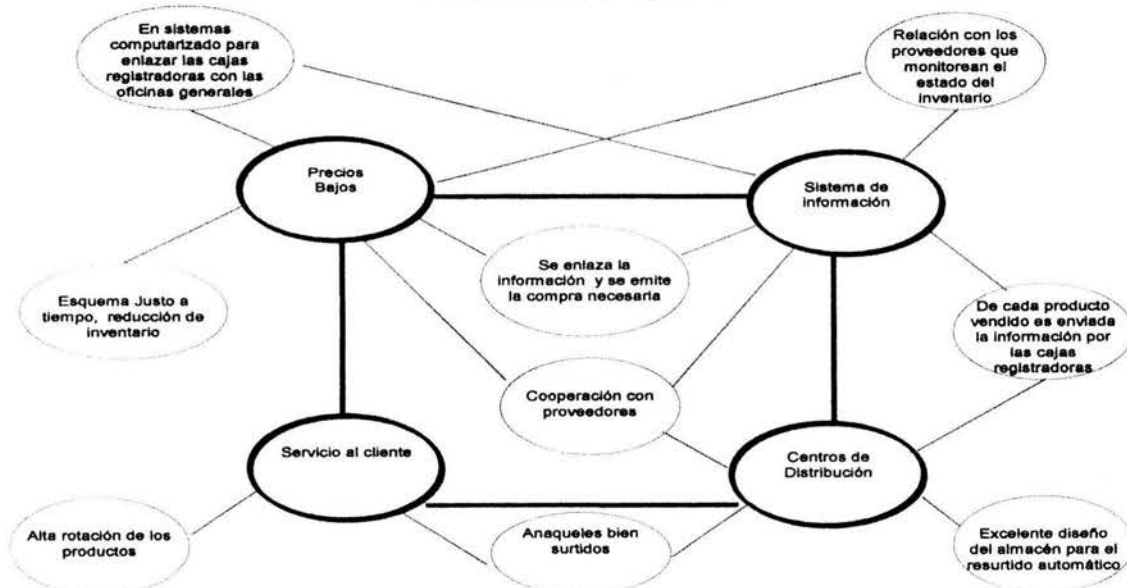
Cadena de Valor de Wal-Mart



En el momento en que las cajas en las tiendas cobran un artículo, este se descuenta electrónicamente de las existencias; cada movimiento queda registrado en un centro de operaciones nacional, donde parte el pedido electrónico al proveedor. La información que se genera diariamente, que esta al alcance del personal de las tiendas, de los centros de distribución y de los proveedores quienes así saben cuando y cuánto abastecer de sus productos. Los inventarios se reducen al mínimo. Cerca de 90 % de los artículos hacen cruce de andén, lo que significa que llegan a las tiendas el mismo día que el proveedor los entrego en el centro de distribución. Al ahorrarles a los distribuidores la entrega directa, puede negociar con ellos rebajas adicionales en sus precios. La distribución de las mercancías, la negociación con los proveedores y hasta el mínimo detalle logístico está encaminada abatir costos y a reflejar esa reducción en el importe de sus artículos.

Anteriormente, los proveedores entregaban la mercancía con sus propios camiones en las tiendas, y solo 5% se distribuía de manera centralizada. La disponibilidad de los productos en los anaqueles dependía, de su puntualidad. En lugar de continuar con la costumbre de que los proveedores hicieran la entrega de sus productos en cada tienda y de que cada formato de establecimiento tuviera su propio sistema, Wal-Mart implanto los centros de distribución centralizada, como parte de un mecanismo al que denomina resurtido automático, y esto traducido a sus operaciones se deriva el concepto *justo a tiempo* cuya misión es evitar la pérdida de dinero por inventarios excesivos o escasos, y su resurtido automático es un proceso logístico de transporte y distribución con apoyo electrónico, con ayuda de la tecnología permite saber con precisión que compra el consumidor y con este sistema se puede reponer con exactitud, en corto tiempo la mercancía faltante.

Actividades de Wal-Mart



People Express

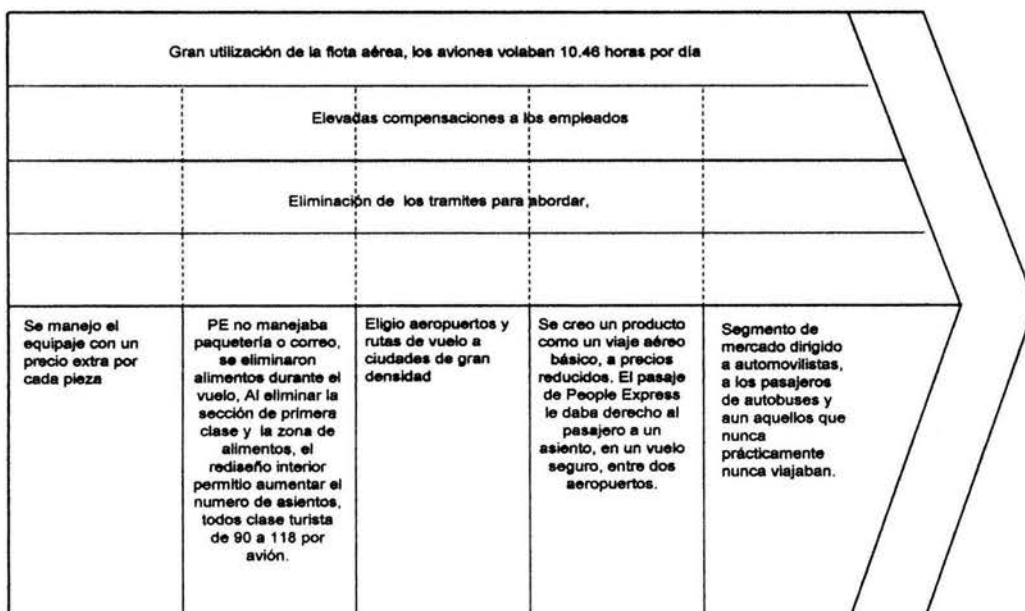
People Express Airlines (PE), era una línea aérea norteamericana, fundada en 1980, que brindaba un servicio aéreo de bajo costo a los viajeros del este de los Estados Unidos. Su servicio inicio con tres aviones que volaban entre Newark y las siguiente ciudades; Buffalo, New York, Columbus, Ohio y Norfolk, Virginia. En 1981, People Express tenía aproximadamente 250 empleados; y para 1984 contaban con 4,000 empleados y más de 70 aviones.

El mercado de People Express era muy amplio, ya que tenían tarifas bajas y vuelos frecuentes, esto atraía a pasajeros que normalmente utilizaba otras formas de transporte, ya que su publicidad era dirigida a los automovilistas, a los pasajeros de autobuses y aun aquellos que prácticamente nunca viajaban.

Ofrecía una alternativa amplia de vuelos, con servicios de alta frecuencia, tenía bajos costos, sus actividades se enfocaban a los mercados de alta densidad en el este de los EE.UU., y centraba sus operaciones en el área metropolitana de New York.

Para la estrategia inicial de la comercialización, se creo un producto como un viaje aéreo básico, a precios reducidos. Un pasaje de People Express le daba derecho al pasajero a un asiento, en un vuelo seguro, entre dos aeropuertos. Esta estrategia consistía en incrementar y mantener el volumen a base de ofrecer tarifas extremadamente bajas y un servicio frecuente y confiable.

Cadena de Valor de People Express



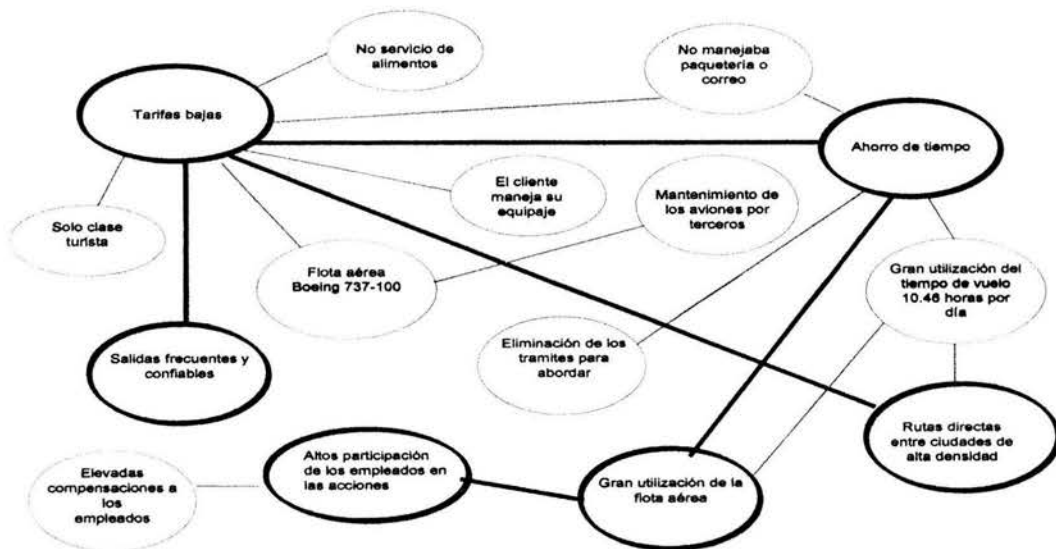
Para hacer el vuelo más cómodo así ahorrándoles dinero y tiempo a los pasajeros People Express logro en sus compensaciones eliminar, los tramites para abordar, el pasajero compraba su boleto con su agente de viaje o hablaba por teléfono para hacer su reservación o simplemente compraba su boleto directamente en el avión. El espacio para el equipaje era más amplio de lo común, tanto arriba como debajo de su asiento, eso permitía que el pasajero no se separara de su equipaje, y si el pasajero quería que se les manejara su equipaje, PE les cobraba un precio extra por pieza.

PE no manejaba paquetería o correo, el tiempo en el que se dedica a estas operaciones el pasajero permanecía sentado y aburrido en el avión en otras aerolíneas, otra estrategia para mantener los precios bajos eliminaba alimentos durante el vuelo, pero si el pasajero quería algo de comer podía ordenar pagando por ello. Al eliminar la sección de primera clase y la zona de alimentos, el rediseño interior permitio aumentar el numero de asientos, todos clase turista de 90 a 118 por avión.

Los aviones eran eficientes en cuanto al consumo de combustible, sus aviones eran Boeing 737-100 de dos turbinas, y al ahorrar tiempo los aviones podía volar 10.46 horas por día, en comparación de la industria que era de 7.08 horas. El mantenimiento de los aviones era contratado con otras aerolíneas, practica que se consideraba menos costosa que contratar todo un equipo humano para el mantenimiento.

Su fuerza de trabajo de PE consistía en gente competente y respetuosa, que tenían una gran participación en la empresa ya que podían ser accionistas, las prestaciones que tenían los empleados eran muy altas PE pagaba el 100% de los gastos médicos y dentales.

Actividades de People Express



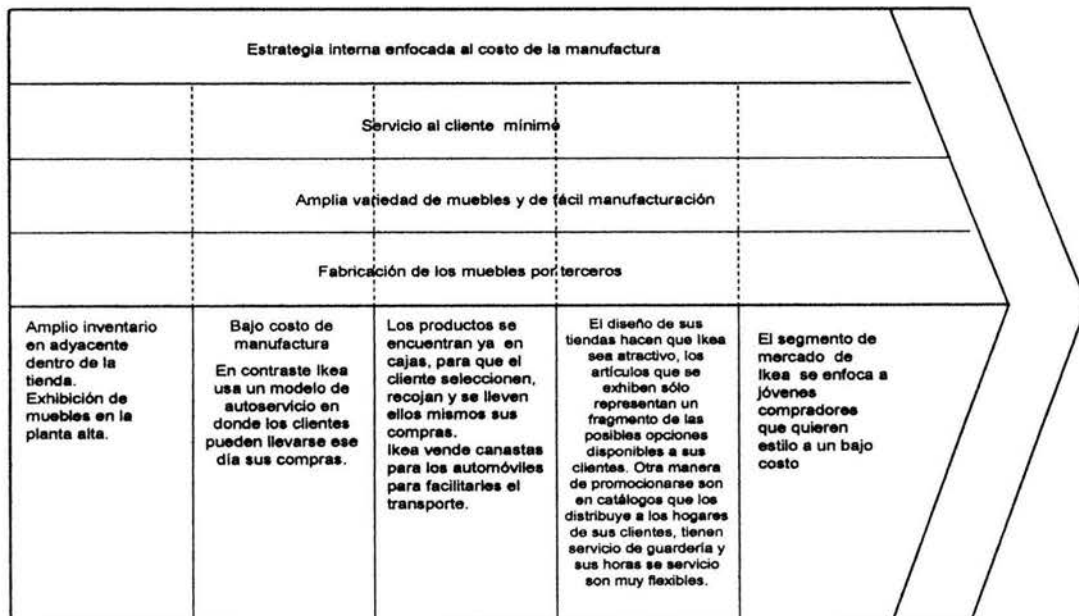
Ikea⁵

Ikea es una empresa comercializadora de muebles, con mobiliario de buen estilo y calidad, precio razonable, y disponibilidad inmediata de los muebles. Su exhibición de muebles tiene una área que podría contener 25 sofás, en otro contiene 5 mesas para desayunar, pero estos artículos sólo representan un fragmento de las posibles opciones disponibles a sus clientes. Otra manera de promocionarse es a través catálogos los cuales los distribuye a los hogares de sus clientes, en donde se muestran los muebles, artículos para el hogar, etc., todos en varias variedades para que el cliente pueda escoger a su gusto. En sus tiendas grandes, Ikea tiene salas de exhibición ya decorados completamente para que el cliente no necesite de ningún decorador que les ayude a imaginar como reunir cada pieza.

Algunas salas de exhibición se encuentran adyacentes al almacén, en donde se encuentran los productos empaquetados, para que el cliente seleccionen, recojan y se lleven ellos mismos sus compras. Ikea les vende también una canasta para el techo de su automóvil para que se lleven sus compras, y este puede devolver como un reintegro en su próxima visita.

El segmento de mercado de Ikea se enfoca a jóvenes compradores que quieren estilo a un bajo costo, que trabajan, que tienen necesidades de ir de compras a horas impares. Ikea vende muebles desarmados de madera para que los clientes lo elijan, esto facilita el transporte y así el cliente lo arme el mismo.

Cadena de Valor de Ikea

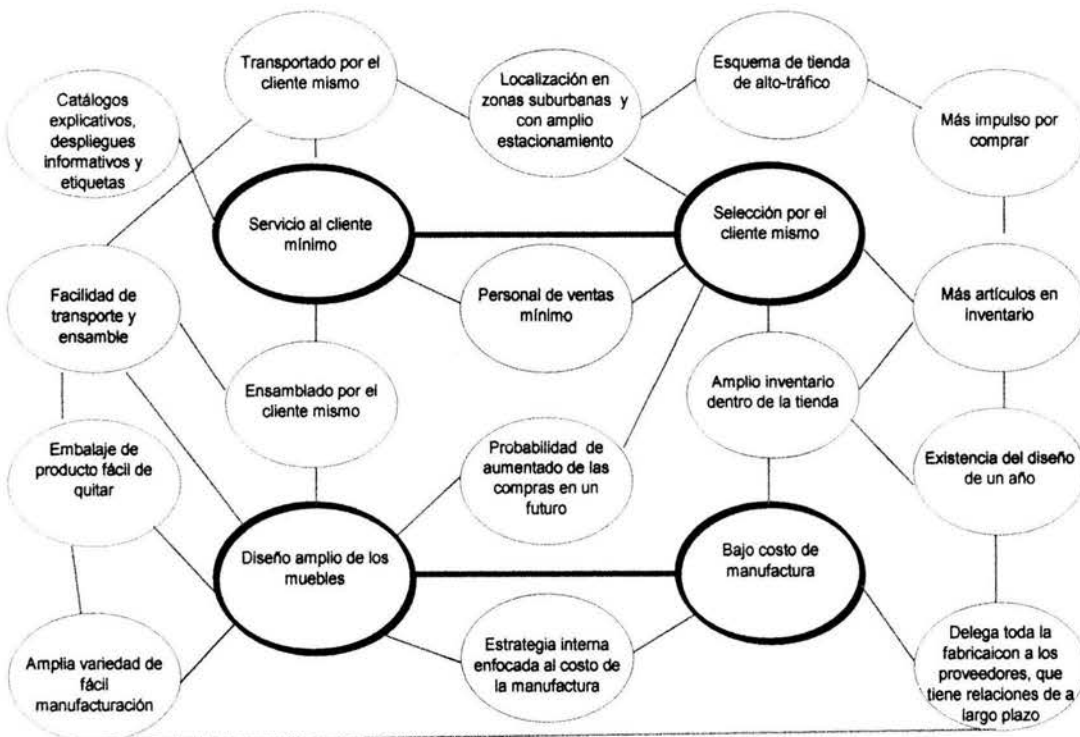


Ikea establece sus tiendas en zonas suburbanas con amplio estacionamiento, sus productos son de bajo costo por el gran volumen que se maneja, y por los ahorros en el diseño del almacenamiento y exhibición de los muebles, al igual que el transporte.

Ikea ha escogido realizar actividades diferentemente de sus rivales. Las características de Ikea que hace para su posicionamiento estratégico sea excelente, por ejemplo los vendedores dan servicio al cliente, contestando preguntas y ayudándolos a mostrarles las diferentes opciones que requieren para sus compras. Ikea se enfoca a una demanda insatisfecha, su sistema de ventas, es rápido para sus clientes y es eficaz, tiene bajos costos esto lo mantienen gracias a sus compensaciones que realiza en su promoción y a su diseño de la tienda, las características de los almacenes hacen que tenga dos funciones: Sala de exhibición y tienda, tienen servicio de guardería y sus horas de servicio son muy flexibles.

Una vez que el cliente hace una orden, esta orden tradicionalmente era para un fabricante externo que se entregaba en la casa del cliente dentro seis u ocho semanas, y esto hacia que aumentara los costos. En contraste Ikea usa un modelo de autoservicio en donde los clientes pueden llevarse ese día sus compras.

Actividades de Ikea



Nike Inc.¹¹

Nike ofrece una amplia variedad de productos especializados para cada tipo de deporte, innovación constante gracias a la concentración de esfuerzos en el diseño y ofrecer productos de alta calidad. Nike no fabrica zapatos deportivos, Nike diseña, comercializa y distribuye zapatos deportivos, pero su principal actividad fundamental es la coordinación del manejo de un gran número de proveedores manufactureros, a quienes les delega la fabricación del producto (bajo contrato), para crear los zapatos en Asia y en muchos otros países para venderlos en todo el mundo. Sus actividades principales incluyen el diseño y la investigación de mercado y las ventas.

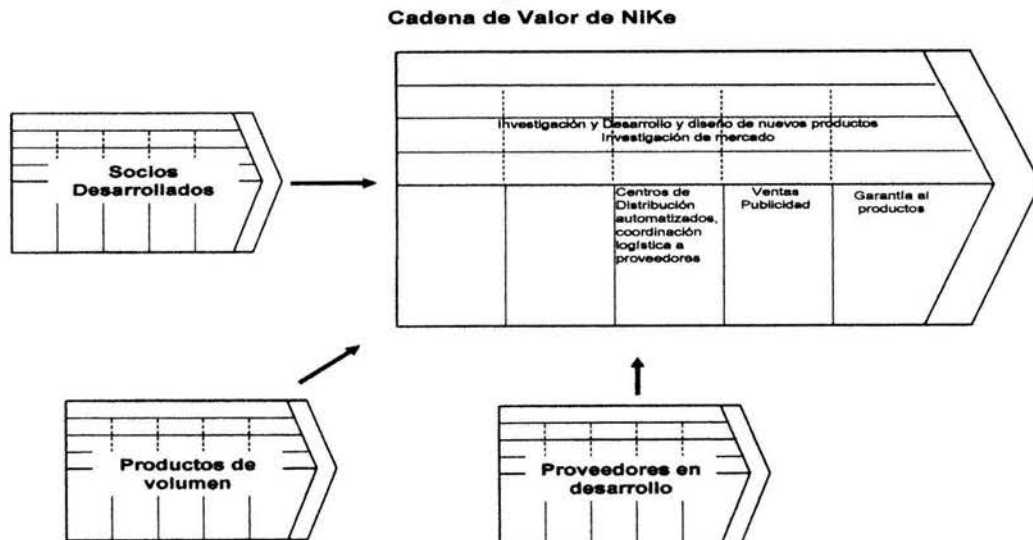
Gracias a sus estrategias de marketing y publicidad, Nike es la número uno en el mercado de prendas deportivas, y ha creado una imagen de marca global. Las prendas de Nike ocupan un lugar de prestigio en la ropa cotidiana de millones de consumidores.

Es común que las empresas subcontraten para las áreas de manufactura, soporte técnico, etc, para concentrarse en sus habilidades (mercadeo de sus productos), Nike crea 3 clases de socios:

Socios Desarrollados; son proveedores exclusivos de Nike y producen artículos de vanguardia y más costosos, dado que pueden absorber altos costos de producción.

Productores de Altos Volúmenes; producen entre 70 y 80 mil unidades diarias y en general un tipo específico de producto están integrados verticalmente.

Socios en Desarrollo; Tienen bajos costos de mano de obra, producen exclusivamente para Nike, quien tiene un fuerte programa de tutelaje para desarrollarlos a un alto nivel como sus proveedores.



Nike intenta vincularlos mediante Joint ventures con sus socios desarrollados en Taiwán y Corea, quienes los asisten con entrenamiento, los ayudan a financiar algunas operaciones y finalmente les otorgan algunas de sus propias actividades que requieren uso intensivo de mano de obra.

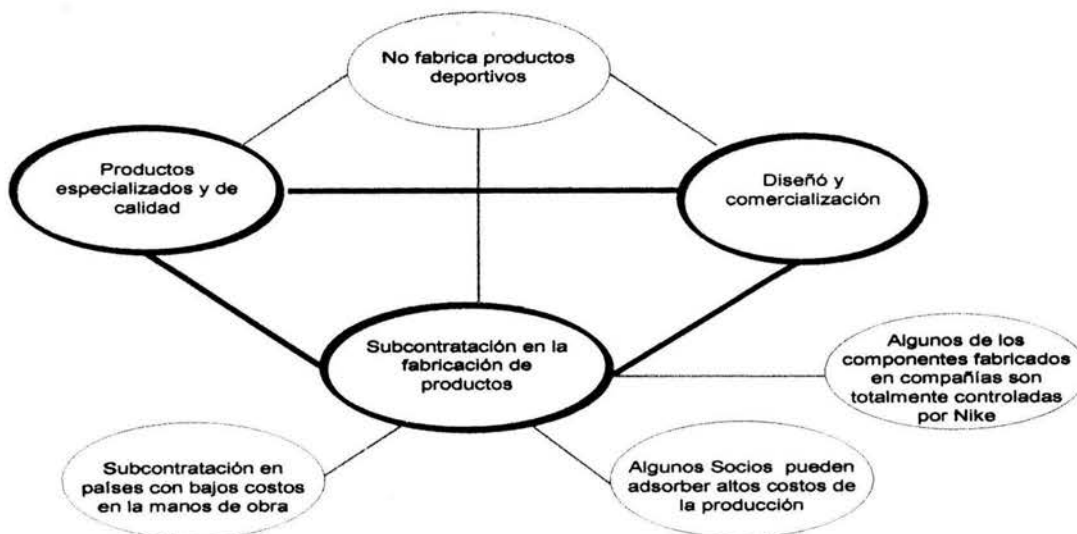
Esta red de fabricantes independientes extendida a lo largo y ancho de Asia está en permanente contacto con la central de Nike, algunos de los componentes más especializados son fabricados en compañías totalmente controladas por Nike, lo que le permite asegurar la calidad de los componentes y controlar tecnologías clave.

Nike esta enfocada completamente a agregar valor al producto a través de sus actividades no manufactureras, como investigación y Desarrollo, Investigación de mercado, Publicidad, ventas, distribución y garantía al producto.

Además provee coordinar logística e información entre los socios y sus respectivos proveedores, posee centros de distribución altamente automatizados con costos más bajo que agilizan el procesamiento de pedidos.

La subcontratación en la fabricación establece el fundamento para reducir costos, en donde los costos de manufactura son menores, esto además le da gran flexibilidad ante los cambios de la demanda, por que no asume el riesgo de acumular inventarios, al trabajar estrechamente con sus proveedores le permite reducir el ciclo de desarrollo del producto.

Actividades de Nike



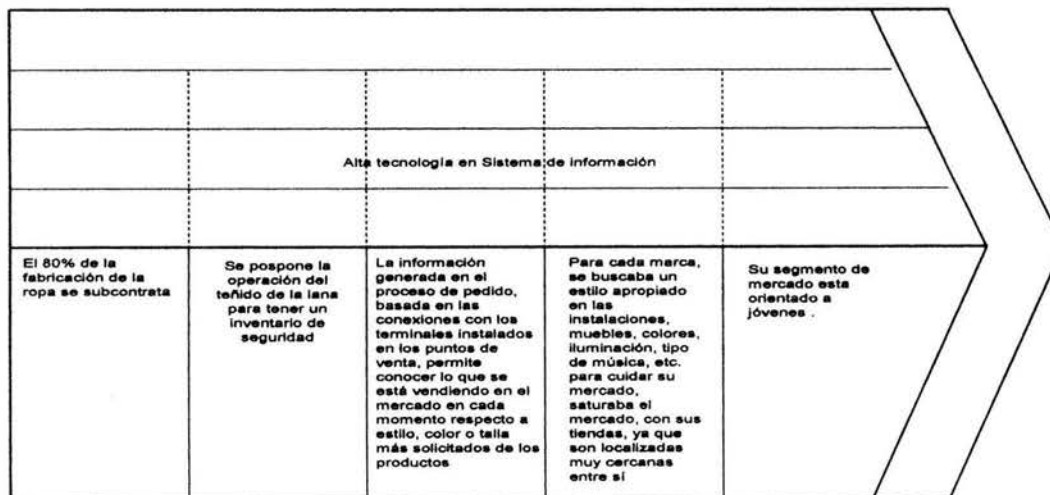
Benetton¹²

Benetton es el fabricante italiano de prendas de moda, en 1982 se convirtió en líder mundial en el campo de prendas de punto. El producto Benetton no es un producto nada extraordinario, ropa deportiva, suéteres, etc. Pero su estrategia de Benetton es el color de su ropa, que es muy importante, para su segmento del mercado que son los jóvenes, siempre es atraído por los rojos y verdes brillantes y por la diversidad de colores pasteles. Para cada marca, se buscaba un estilo apropiado en las instalaciones, muebles, colores, iluminación, tipo de música, etc. Otra de las estrategias que tiene Benetton para cuidar su mercado, es que tiene muchas tiendas, que son localizadas muy cercanas entre sí principalmente en Europa.

Un 60 % de las prendas que vende son de lana. Tradicionalmente la lana se tiñe antes de coserla, pero Benetton tiñe la lana después de coserla. Cabría cuestionar esta estrategia, porque los costos de mano de obra y producción de prendas teñidas después de fabricarlas son de 10 % mayores que las fabricadas con tela teñida. La ventaja de intervenir el orden de las operaciones de teñido y tejido es que se cuenta con un tiempo adicional antes de comprometer la combinación final de los colores. Este tiempo permite a la empresa adquirir más datos sobre los colores preferidos por sus consumidores. Las prendas de punto de Benetton comprendían cerca de 500 combinaciones de color y estilo. Hoy, las telas sin teñir se llaman materia gris. Al mantener inventarios de materia gris y no de prendas teñidas tiene algunas ventajas:

La primera es que si un determinado color se pone más de moda que lo previsto, Benetton puede cumplir con la demanda de ese color. El segundo lugar, la empresa corre menos riesgo de terminar con grandes existencias de prendas de colores no preferidos que no se vendieron.

Cadena de Valor de Benetton



Un inventario de seguridad se retiene para protegerse contra la incertidumbre en la demanda, durante el tiempo de retraso del reabastecimiento. El tiempo de retraso de prendas de un color determinado se reduce al posponer la operación de teñido. En consecuencia, también se reduce la incertidumbre, y con ello se logran niveles comparables de servicio con menos inventario de seguridad. El efecto final que tiene Benetton es reducir los inventarios de seguridad necesarios y al mismo tiempo mejorar su servicio.

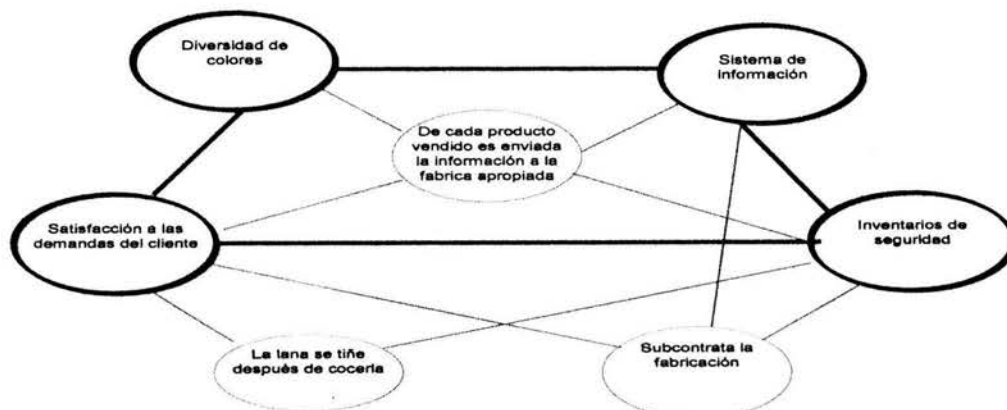
El sistema de información de Benetton se puede considerar, sin duda alguna, una de las claves del éxito considerable de la empresa. Dos elementos merecen ser destacados de dicho sistema informativo que constituyen sus áreas de necesidades informativas relevantes: la relación con sus clientes y la relación con sus proveedores.

La relación con clientes se establece a través de agentes, distribuidos por todo el mundo, que actúan de intermediarios sobre las tiendas (franquicias) que se hallan repartidas a lo largo de los diferentes países. Los agentes están conectados con el sistema central, el cual recoge los pedidos y los canaliza a la fábrica apropiada. En ese momento, el sistema actualiza la agenda de pedidos y las listas de precios del agente.

La información generada en el proceso de pedido, basada en las conexiones con las terminales instaladas en los puntos de venta, permite conocer lo que se está vendiendo en el mercado en cada momento respecto a estilo, color o talla más solicitados de los productos. Esto permite establecer decisiones más rápidas sobre compras de materias primas, calendario de fabricación y ajuste de inventarios.

Con respecto a los proveedores, más del 80 por 100 de la fabricación se hace fuera de la empresa por subcontratistas, a los cuales Benetton les suministra, por vía informática, la cantidad exacta de materias primas (calculada por ordenador), documentos técnicos y plazo de producción. Con todo ello, Benetton es capaz de responder rápidamente a las necesidades cambiantes de los mercados

Actividades de Benetton



CONCLUSIONES

El éxito de las estrategias en los casos presentados, es el resultado de la elección de un conjunto de actividades acordes a una estrategia competitiva.

Identifican el mercado y con ello se diseñan el producto en función del segmento de mercado objetivo. (Posicionamiento Estratégico)

La mayoría de estas compañías no tienen éxito en la actualidad tratando de ser todo para todo el mundo. Identifican ese valor único que solamente ellas pueden ofrecerle a su mercado escogido.

Muchas compañías sucumben a la tentación de perseguir un crecimiento fácil añadiendo detalles, productos o servicios que resulten atractivos sin antes seleccionarlos o adaptarlos a su estrategia. O adoptan como objetivo a nuevos clientes o mercados a los que la compañía no puede ofrecer nada especial.

Muchas veces, una compañía puede crecer más rápido y será mucho más rentablemente si profundiza en las necesidades y las variedades en las que ya se distingue.

Hay dos elementos esenciales hacia los cuales los estudios de caso dirigen sus esfuerzos:

- El primero es la eficiencia operativa, con la cual las compañías buscan nuevos modelos que les permite aumentar la producción, disminuir costos, así como la reducción de trabajo.

La base de estos modelos es el rediseño de la cadena de valor, haciendo que se trabaje conectada en forma con los proveedores, clientes y a los canales de distribución. Con ello la tecnología de la información como un nuevo modelo de negocios, perfeccionado el ciclo productivo desde el pedido hasta la entrega del producto.

- El segundo es el análisis estratégico que trata de crear características percibidas como únicas por los clientes. Puede estar basado en el diseño o imagen de marca, en tecnología, atributos de producto, servicios al cliente, etc.

La ventaja está en el valor percibido y en las manos del consumidor, con esto determina una ventaja competitiva ya que se trata de establecer una posición sostenible contra la competencia, enfocándose a los clientes principalmente a los más rentables.

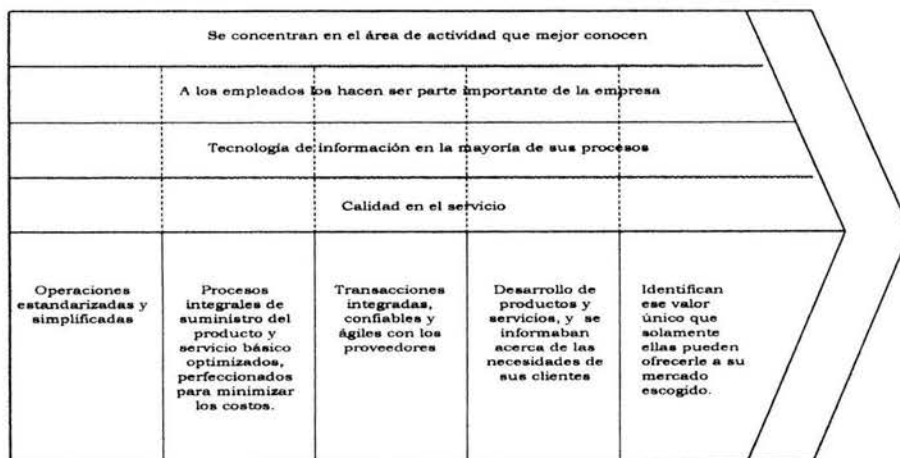
Al escoger uno de estos dos elementos, las compañías tienen que elevar el sistema de las actividades existentes ofreciendo atributos y servicios que la competencia encontraría imposible y muy costoso de igualar.

En el diseño de las actividades se pone en claro *qué y cómo se ofrece*, estas actividades se diseñan en función del objetivo propuesto y de la estrategia, en donde se eliminan actividades y se resalta aquellas actividades que son diferentes y eficaces.

La estrategia hace que resolver lo que no se va a hacer sea tan importante como decidir lo que se va a hacer. Para establecer la estrategia es fundamental decidir cuál será el conjunto clientes objetivo, variedades y necesidades que la compañía va a servir. Pero también es fundamental decidir no encargarse de otros clientes u otras necesidades y no ofrecer ciertas características o servicios.

Las compañías que han concentrado sus esfuerzos, en la integración de la eficiencia operativa y en el análisis estratégico, han desarrollado su modelo en varias características clave:

Cadena de Valor



Escoger un elemento de valor compromete a la compañía hacer lo que mejor hace, equivale a definir la dirección de la compañía.

Implica la elección totalmente consciente de un conjunto de actividades cuyo objetivo sea proporcionar una mezcla única de valor. La esencia de la estrategia reside en realizar las actividades de manera diferente o realizar actividades diferentes a la de la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

1. Antún Caballa, Juan Pablo, *Logística: Una visión Sistematiza*, México DEPFI, 1994.
2. Corona Funes, Rafael, *Revista Adminístrate Hoy*, Diciembre 1996, Año III, No. 32
3. Vicente Celis Francisco. , *Tesis Reconfiguración de la Cadena de Valor para Impulsar la Ventaja Competitiva*, Maestría en Planeación 1999.
4. Martín, Christopher., *Logística: Aspectos Estratégicos*, México, Ed. Limusa 1999
5. Porter, Michael E., *Revista. What is strategy?* Harvard Business Review. Nov-Dec. 1996
6. Porter, Michael E., *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*, México, CECSA 1987
7. Fuentes Zenón, Arturo., *Las Armas del Estratega*, México, DEPFI, 1998
8. Cortagerena, Alicia., Freijedo, Claudio, *Tecnologías de Gestión Argentina*, Ed. McGraw Hill 2000
9. Chase, Richard B., Alquilano, Nicholas, F. Jacobs, Robert., *Administración de la Producción y Operaciones*, México, Ed. McGraw Hill 2000
10. Krakewski, Lee J., Ritzman, Larry P., *Administración de Operaciones Estrategias y análisis*, México, Ed. Pearson Educación 2000
11. Quinn, James Brian, *Intelligent*, USA, The Free Press, 1992.
12. Nahmias, S, *Análisis de la producción y las Operaciones*, México, Ed. CECSA, 1999