

TÍTULO: LA DIFERENCIACIÓN FRENTE A LA COMPETENCIA EN PRECIOS COMO ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS: EVIDENCIAS EMPÍRICAS.

En este trabajo, se trata de analizar la incidencia en los resultados de la empresa, derivada de la adopción de una u otra opción estratégica, dentro de las distintas posibilidades que a la empresa se le plantean a la hora de competir en un determinado mercado. Para dicho objetivo, además de revisar trabajos previos, se ha realizado un estudio empírico a partir de 52 nuevas empresas participadas desde su fundación por distintas sociedades dedicadas a la actividad del capital riesgo en España, cuya estrategia y resultados alcanzados fueron analizados.

I. TIPOLOGÍA DE ESTRATEGIAS PROPUESTA.

Una empresa, tiene -en términos generales- dos grandes opciones estratégicas para competir en el mercado: ser líder en costes o bien diferenciarse positivamente respecto a la competencia. Todo el conjunto de actuaciones desarrolladas por la misma, deberán orientarse a la consecución de una u otra de estas posibilidades, para así alcanzar una posición competitiva favorable.

I.1. ESTRATEGIA DE COMPETENCIA EN PRECIOS.

La empresa que adopta este tipo de estrategia, se caracteriza por ofrecer al mercado un producto estándar que satisfaga de manera aceptable las funciones básicas, sin añadir ningún tipo de elemento adicional diferencial.

La variable relevante en este tipo de estrategia es el precio¹, y el objetivo de la empresa es ofertar el producto a un precio igual o inferior al de sus competidores más directos; si bien, no han de olvidarse las posibles bases para diferenciar el producto en el mercado -tal como señala Porter (1990)- ya que si éste no es comparable a los de la competencia, puede que la empresa se vea obligada a reducir los precios excesivamente para su venta, con el consiguiente detrimento de la rentabilidad.

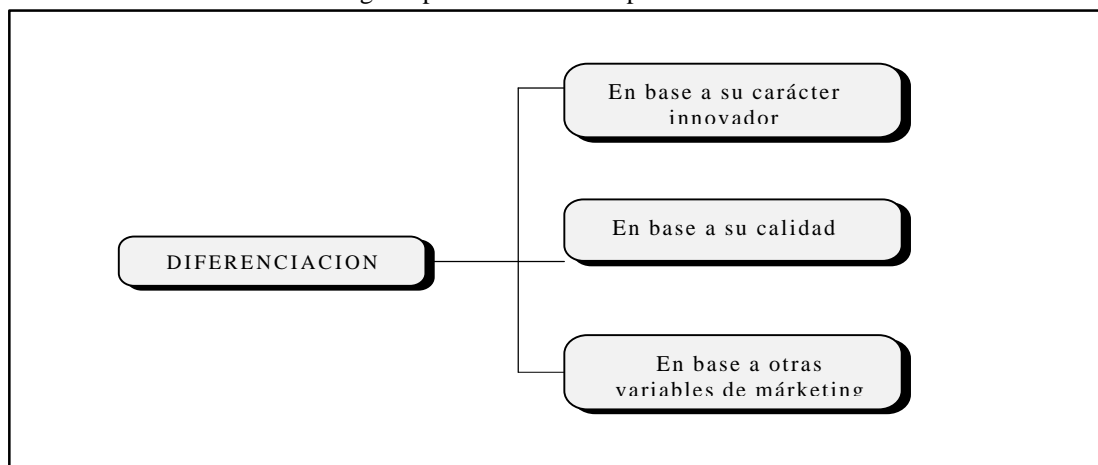
¹ Dentro de la política de precios, se han de incluir aspectos tales como descuentos y facilidades de pago.

I.2. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.

En este caso, la empresa trata de distinguir su oferta en relación a la competencia, ofreciendo un producto o servicio que el comprador perciba como único en uno o varios atributos que lo definen.

En este trabajo, se ha adoptado un amplio enfoque de la diferenciación como alternativa estratégica, en la medida que dicho objetivo -de diferenciación- puede lograrse de diferentes maneras. Siguiendo el planteamiento de Fernández y Fernández (1986), hemos agrupado las distintas posibilidades de actuación de la empresa para diferenciar sus productos de los de la competencia, en tres bloques (ver Cuadro 1): 1) Introducción de productos innovadores; 2) oferta de productos de calidad; y 3) potenciación de otras variables de marketing, distintas al propio producto.

Cuadro 1. Alternativas estratégicas para diferenciar el producto.



Fuente: Basado en Fernández y Fernández (1986)

I.2.1 *Diferenciación Basada en la Introducción de Nuevos Productos.*

La introducción de productos innovadores, no se debe de circunscribir exclusivamente a la creación de nuevos productos, sino que también ha de incluir la adopción y perfeccionamiento de otros ya existentes, es más, la mayor parte de las innovaciones responden a este última modalidad; Lambin (1991, p. 300) cifra sólo en un 10% las innovaciones que tienen carácter novedoso para el mundo, constituyendo el resto extensiones o modificaciones de productos ya

existentes².

1.2.2. Diferenciación Basada en la Calidad.

En la actualidad, y dada la saturación de los mercados y la mejoría generalizada del nivel de vida, ha aumentado la preocupación por la calidad, convirtiéndose ésta en una variable estratégica fundamental para introducirse y mantenerse con éxito en el mercado (Fernández y Fernández, 1986, p. 26).

En cuanto a su significado, si bien no existe una definición única y aceptada del término calidad -se utiliza de distintas maneras y en diferentes contextos- en todas ellas subyace la idea de “idoneidad” y “adecuación” del producto a las funciones o usos buscados por el comprador. Para Grocock (1986, p. 27) se define como “el grado de conformidad del conjunto de las características y atributos de un producto con respecto a las necesidades y expectativas del comprador, teniendo en cuenta el precio que éste está dispuesto a pagar”; de igual manera Cruz (1990, p. 180) vincula la misma al “nivel de prestaciones que el producto es capaz de ofrecer, es decir, en qué medida es capaz de realizar satisfactoriamente su función respecto a los otros productos que existen en el mercado”.

En cualquier caso, la calidad como opción estratégica ha de interpretarse en un sentido amplio, que incluya tanto las características del producto, el diseño, como los servicios postventa.

1.2.3. Diferenciación Basada en Otras Variables de Marketing.

En este caso, la diferenciación del producto no se basa en una potenciación de sus características intrínsecas, sino en la utilización de otro tipo de variables de marketing³ -

² Estudio realizado por Booz, Allen y Hamilton sobre 700 empresas y 1.300 nuevos productos industriales y de consumo (Lambin, 1991, p. 300).

³ Si bien, la formulación de cualquier estrategia ha de tener presente de manera simultánea y coordinada las cuatro componentes de la estrategia de marketing-mix -dado que de su consideración conjunta resultará el posicionamiento del producto en el mercado- el nivel de énfasis e importancia relativa otorgada a cada una

distintas a la variable producto- a través de las cuales se trata de distinguir la oferta de la empresa frente a la competencia. Esta diferenciación, recibe la denominación de aparente o cosmética (Levitt, 1980, p. 14) en la medida que no confiere al producto una distinción real frente al resto de productos competidores, sino que la misma es creada mediante el empleo de determinados canales de distribución y sistemas de comunicación.

Hoy en día, son muchos los ejemplos de productos que presentando características prácticamente idénticas y similar nivel de servicios, son percibidos por el comprador de diferente manera, han logrado una diferenciación aparente, basada en la imagen⁴ que del mismo tienen los posibles clientes.

II. COMPETENCIA EN PRECIOS FRENTE A DIFERENCIACIÓN: EVIDENCIAS EMPÍRICAS.

A continuación se recogen una serie de estudios empíricos, que han analizado y comparado los resultados alcanzados por empresas que han seguido estrategias basadas en la competencia en precios, frente a aquellas que han optado por la diferenciación:

Sandberg (1986) encontró una ligera superioridad -no significativa- de las estrategias que incorporaban algún tipo de novedad, frente a aquellas calificadas como imitativas.

Roure y Maidique (1986, p. 302) sobre una reducida muestra de ocho empresas, observaron que aquellas que ofertaron productos con prestaciones superiores en relación a la competencia, obtuvieron una ratio de éxito muy superior a las que basaron su estrategia en la reducción de costes; resultado que fue posteriormente confirmado por Roure (1987) sobre una muestra más amplia, encontrando una relación positiva a nivel significativo entre la *superioridad* del producto y el éxito de una nueva empresa.

de dichas variables -producto, precio, distribución y comunicación- varía con el tipo de estrategia seguida por la empresa.

La variable *producto* está vinculada a la diferenciación basada en la potenciación de las características intrínsecas del mismo; el *precio* a la estrategia de competencia en precios; y por último la *distribución* y *comunicación*, estarían vinculadas con la diferenciación denominada aparente o cosmética.

⁴ Crear una imagen sólida para un producto o empresa, además de otros factores, requiere importantes y constantes inversiones en distintos medios de comunicación.

Cooper (1990, p. 27) encontró para aquellos productos superiores⁵ -que proporcionaban beneficios reales y únicos al usuario- una ratio de éxito del 98%, frente a un 18,4% que presentaron los productos no diferenciados.

Cooper y Kleinschmidt (1990, p. 50) en un estudio realizado sobre una muestra de nuevos productos, encontraron que el mejor factor discriminante del éxito y fracaso, era el propio producto, por encima de las características del mercado y del entorno. Para estos autores, el precio no es un factor de éxito.

Lambin (1991, p. 309) recoge un estudio⁶, en el que sobre un total de cien nuevos productos de consumo habitual, el 74% de los éxitos identificados ofrecían al consumidor un mejor rendimiento por un precio igual o más elevado, mientras que sólo el 20% de los fracasos respondía a este tipo de productos.

A partir de estos resultados y de la tipología de estrategias propuesta, se plantea como hipótesis de esta investigación, la siguiente: “Los resultados de una nueva empresa, varían con el tipo de estrategia adoptada por ésta para competir”.

III. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Para contrastar empíricamente la hipótesis propuesta, se ha analizado una muestra que finalmente quedó compuesta por 52 nuevas empresas, participadas desde su creación por distintas sociedades dedicadas a la actividad del capital riesgo en España.

Por lo que se refiere a la medida de las variables consideradas en esta investigación, tanto la variable dependiente -resultado logrado por la nueva empresa- como de la variable independiente -estrategia adoptada para competir- se han medido de forma cualitativa, dada la imposibilidad de su medida cuantitativa -tal como se recoge en el Cuadro 2-.

⁵ Tal como matiza Cooper (1990, p. 30) la *superioridad* ha de interpretarse desde el punto de vista del cliente y no desde la perspectiva del departamento de diseño, o de investigación y desarrollo.

⁶ Estudio realizado por Davidson J. (1979): “Pourquoi les nouveaux produits échouent-ils?”, Harvard-L'Expansion, éte, pp: 94-99.

Cuadro 2. Medida de las Variables Consideradas en la Investigación

- Variable Dependiente⁷: Resultado logrado por la nueva empresa.
-

1= Se considera que la empresa ha fracasado.

2= Se considera que la empresa ha obtenido resultados marginales.

3= Se considera que la empresa ha tenido éxito.

- Medida de la Variable Explicativa⁸: Estrategia adoptada por la Empresa para Competir.
-

0= La empresa compite en precios con un producto estándar.

1= La empresa sigue una estrategia de diferenciación basada en productos innovadores.

2= La empresa sigue una estrategia de diferenciación basada en la calidad del producto.

3= La empresa sigue una estrategia de diferenciación denominada aparente.

Por lo que se refiere a las pruebas estadísticas consideradas es esta investigación para contrastar la hipótesis propuesta, se han considerado pruebas no paramétricas, dado el carácter cualitativo de las variables consideradas. Dentro de éstas, se ha elegido el *análisis de la varianza de una clasificación por rangos de Kruskal-Wallis*, y cuando mediante esta prueba se encuentren diferencias significativas entre los distintos grupos, se aplicará una *prueba de comparaciones múltiples*⁹, para conocer entre que grupos en concreto, existen las mismas.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

Los resultados de la prueba de Kruskal-Wallis, muestran como el nivel de logros alcanzado por las nuevas empresas, varía significativamente con el tipo de estrategia adoptada por éstas para competir en el mercado ($p=0,0022$).

⁷ Para la medida de la variable dependiente “Resultado logrado por la nueva empresa” se han considerado en este trabajo tres categorías, que entendemos permiten recoger adecuadamente los distintos resultados alcanzados por una nueva empresa. La inclusión de un mayor número de niveles, más que aportar precisión plantearía inconvenientes, derivados de la dificultad de apreciar -en cada caso- la categoría de pertenencia.

⁸ En ningún caso, la estrategia de las empresas que integraban la muestra, se correspondió con la categoría “3”, por lo que a efectos del análisis empírico se excluyó la misma de la escala anterior.

⁹ El método de comparaciones múltiples simultáneas que consideramos, se atribuye a Dunn.

• *Prueba de Kruskal-Wallis 1-Way Anova:*

Mean Rank	Cases	
19,50	25	(0) Precios
34,25	20	(1) Calidad
29,36	7	(2) Producto innovador

Corrected for ties					
Chi-Square	D.F.	Significance	Chi-Square	D.F.	Significance
10,8130	2	,0045	12,2536	2	,0022

Por otro lado, la prueba de comparaciones múltiples, muestra -para un nivel de significación $\alpha=0,05$ - una diferencia significativa en favor de las estrategias de diferenciación basadas en la calidad, frente a aquellas otras centradas en la competencia en precios.

• *Prueba de Comparaciones Múltiples:*

	\underline{u}	$\underline{u^3}$
Fracaso	14	2.744
Marginal	18	5.832
Exito	<u>20</u>	<u>8.000</u>
	52	16.576

$$\sqrt{\left(\frac{N \cdot (N + 1)}{12} - \frac{\sum u^3 - \sum u}{12 \cdot (N - 1)} \right)} = 14,236104 \quad ; \quad \text{Para } k=3 \text{ (nº grupos) y } \alpha=0,05 \Rightarrow z= 2,394$$

Contraste	Diferencia rango medio	Valor Crítico
1-0	14,75	$2,394 \times 14,236104 \quad \sqrt{\left(\frac{1}{20} + \frac{1}{25} \right)} = 10,22437$
1-2	4,89	$2,394 \times 14,236104 \quad \sqrt{\left(\frac{1}{20} + \frac{1}{7} \right)} = 14,966945$
2-0	9,86	$2,394 \times 14,236104 \quad \sqrt{\left(\frac{1}{7} + \frac{1}{25} \right)} = 14,573748$

- A un nivel $\alpha=0,05$ resultan significativos los contrastes entre los grupos 1 y 0.

V. CONCLUSIONES.

A continuación se recogen aquellas conclusiones consideradas más relevantes:

- Los resultados de la investigación, evidencian la incidencia que la estrategia adoptada por la empresa para competir, tiene en los resultados futuros de ésta.
- A partir de los mismos, y desde la perspectiva de aquellas empresas de nueva creación la recomendación es clara, éstas han de procurar -en la medida de lo posible- diferenciar su oferta, basándose en la calidad del producto -conceptualizada ésta en un sentido amplio-.
- En cualquier caso, tales conclusiones han de interpretarse desde las posibles limitaciones propias del análisis bivariante realizado. Los logros obtenidos por la empresa, lógicamente estarán influenciados -además de por el tipo de estrategia adoptada para competir- por otros factores, lo que podría condicionar los resultados y conclusiones del análisis realizado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- COOPER R. (1990): "New Products: What Distinguishes the Winners?", *Research Technology Management*, November-December, pp: 27-31.
- COOPER R. y KLEINSCHMIDT E. (1990): "New Product Success Factors: A Comparison of "Kills" versus Successes and Failures", *R & D Management*, vol. 20 (1), pp: 47-63.
- CRUZ I. (1990): *Fundamentos de Márketing*, Ed. Ariel Economía, Barcelona.
- FERNÁNDEZ E. y FERNÁNDEZ Z. (1988): *Manual de Dirección Estratégica de la Tecnología. La Producción como Ventaja Competitiva*, Ed. Ariel Economía, Barcelona.
- GROOCCOCK J. (1986): *The Chain of Quality*, New York, John Wiley and Sons.
- LAMBIN J. (1991): *Marketing Estratégico*, 2ª ed., McGraw-Hill, Madrid.
- LEVITT T. (1980): "El Exito Comercial Mediante la Diferenciación", *Harvard-Deusto Business Review*, 3 (3tr.), pp: 14-26.
- PORTER M. (1990): *Ventaja Competitiva*, 5ª ed., Ed. Cecsca, México.
- ROURE J. (1987): *Success and Failure of High-Growth Technological Ventures: The Influence of Prefunding Factors*, Doctoral dissertation, Stanford University.
- ROURE J. y MAIDIQUE M. (1986): "Linking Prefunding Factors and High-Technology Venture Success: An Exploratory Study". *Journal of Business Venturing*, 1, pp: 295-306.
- SANDBERG W. (1986): *New Venture Performance. The Role of Strategy and Industry Structure*, D.C Heath and Company, Massachusetts.