

MODULO 3

CREANDO VENTAJAS AL INTERIOR DE LA EMPRESA

Lección 5

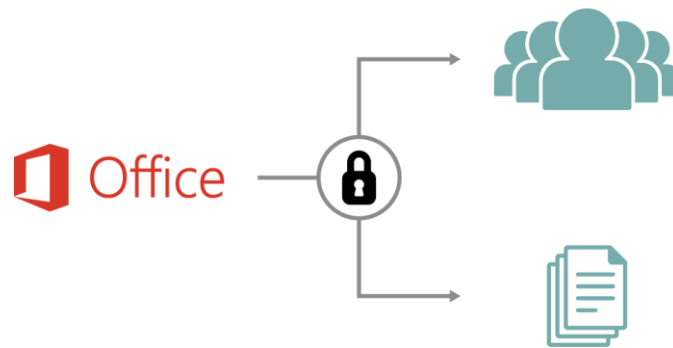
LAS RELACIONES COMO VENTAJA

Las relaciones de una empresa pueden crear una ventaja competitiva en una variedad de formas. Una de las relaciones ventajosas más conocidas es la lealtad a la marca de los clientes, construida a través de publicidad efectiva y continua. Sin embargo, hay otras formas de obtener ventajas a través de las relaciones, incluidas las relaciones con otras empresas en el ecosistema empresarial.

Veamos Microsoft Office. Durante más de 20 años, Microsoft ha tenido una participación de mercado casi dominante en el software de productividad de oficina. Parte de la razón es que es un buen software y a la gente le gusta. Sin embargo, es difícil imaginar que otras compañías, como Google o Apple, carecen de la capacidad o el capital necesarios para desarrollar software que sea tan bueno o incluso mejor.

Altos costos de cambio

Entonces, ¿por qué Microsoft ha seguido manteniendo su enorme ventaja competitiva? Una parte importante de la explicación radica en el hecho de que la relación de los clientes con Microsoft se ha vuelto difícil. Los clientes han aprendido a usar este software y no están dispuestos a invertir el tiempo y el esfuerzo que requieren las aplicaciones de la competencia. Se enfrentan a altos costos de cambio. También saben que es probable que sus familiares, amigos y colegas sean usuarios de Microsoft Office. Por lo tanto, se sienten seguros de que al usar Office, pueden compartir documentos fácilmente. En resumen, Office disfruta de una ventaja competitiva significativa basada en los altos costos de cambio.



Fuerte lealtad a la marca

Coca-Cola y Pepsi ilustran un tipo diferente de ventaja competitiva. Para un consumidor al que le gusta beber refrescos, el costo de cambiar de Coca-Cola a Pepsi o de Pepsi a Coca-Cola es básicamente cero. Además, es difícil, si no imposible, para la mayoría de los consumidores notar la diferencia en el sabor de las dos colas. Sin embargo, la mayoría de los consumidores de Coca-Cola y Pepsi persisten en beber la misma marca de cola durante años. ¿Por qué es este el caso? La respuesta radica en las lealtades de marca extremadamente fuertes creadas por las dos compañías a través de publicidad ubicua e implacable. No es por nada que, cuando se le pidió que compartiera la fórmula secreta de Coca-Cola, se informó que Roberto Goizueta, el legendario CEO de Coca-Cola durante las décadas de 1980 y 1990, dijo: "Temprano a la cama, temprano para levantarse, trabajar como el infierno y publicitar"



Fuerte comprensión de las necesidades de los clientes

Un tercer tipo de ventaja de relación se basa en una comprensión profunda de las necesidades específicas del cliente y el diseño y la entrega de productos y servicios adaptados a estas necesidades. Piense en compañías como IBM y Accenture, que proporcionan soluciones de TI a clientes corporativos. En este negocio, es extremadamente crítico que las soluciones se personalicen. Por lo tanto, para las empresas de servicios de TI, existe una gran oportunidad para construir una ventaja competitiva duradera basada en una fuerte relación uno a uno con cada cliente.



Las ventajas de relación pueden ser importantes no solo con respecto a los clientes sino también para otros actores del ecosistema. Comparemos las relaciones de Toyota con sus proveedores con las de, por ejemplo, General Motors con sus proveedores. Los estudios de investigación indican que históricamente, las relaciones de Toyota han sido mucho más parecidas a las de una sociedad, confiables y duraderas, mientras que las de GM han sido mucho más transaccionales. Como resultado, a Toyota le ha resultado mucho más fácil que GM implementar prácticas como inventario cero y gestión de

calidad total. El resultado final ha sido una ventaja competitiva para Toyota en términos de calidad y costo de sus automóviles.

Resumen

En resumen, las relaciones rígidas con los clientes pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva. Dichas relaciones pueden formarse mediante la creación de altos costos de cambio, marca y publicidad, y / o una profunda alineación entre las necesidades de cada cliente y los productos y servicios de la compañía. Estas relaciones con otros socios en el ecosistema también tienen el potencial de crear y mantener una ventaja competitiva. En estos casos, sin embargo, también dependería de si el socio es o no un líder en su propio dominio.

LAS RELACIONES COMO VENTAJA

Discuta este aviso en el siguiente panel de discusión:

Tome su empresa o una empresa que conozca bien. ¿Cómo calificaría las ventajas basadas en la relación de la empresa en las áreas mencionadas en esta sección?

Altos costos de cambio

Fuerte lealtad a la marca

Fuerte comprensión de las necesidades de los clientes

¿Puedes pensar en un ejemplo de una ventaja de relación que aún no se haya mencionado? Proponerlo y ofrecer ejemplos. ¡Esperamos escuchar sus ideas!