

L MODULO 3

CREANDO VENTAJAS AL INTERIOR DE LA EMPRESA

Lección 6

ESCALA Y ALCANCE COMO VENTAJA

Amazon, Walmart, IBM, Microsoft y Google son ejemplos de empresas que disfrutaban de grandes ventajas basadas en la escala y el alcance. Sin embargo, a menudo hay una desventaja significativa de ser grande en términos de escala y alcance porque las grandes empresas no siempre disfrutaban de la flexibilidad y el rápido tiempo de reacción de las empresas más pequeñas. El desafío para todas las grandes empresas es cómo disfrutar de las economías de escala y alcance y, sin embargo, seguir siendo ágiles.

Amazon fue uno de los pioneros mundiales en el comercio minorista en línea. A pesar de la ventaja de primer movimiento de la compañía, el fundador y CEO Jeff Bezos sabía que el comercio electrónico se convertiría rápidamente en una revolución y atraería a una horda de otros jugadores. Además, la mayoría, si no todos, los elementos del comercio electrónico son fáciles de imitar. Por lo tanto, Bezos y su equipo necesitaban descubrir cómo convertir los movimientos pioneros de Amazon en una ventaja competitiva duradera. 25 años después, está claro que han tenido éxito.

Mi análisis de la historia de la compañía indica que Bezos y su equipo siguieron una estrategia múltiple para construir una ventaja competitiva duradera para Amazon.

- Primero, se aseguraron de que Amazon se convirtiera y siguiera siendo una de las compañías más centradas en el cliente en la tierra. Esto reduciría el riesgo de que los clientes miraran de manera proactiva a los competidores de Amazon.

- En segundo lugar, siguieron comprometidos con la innovación incesante en todos los aspectos del negocio, como el pago con 1 clic, la automatización de almacenes, la entrega de productos a los clientes, etc.
- Tercero, e igualmente importante, se movieron agresivamente para expandir la escala y el alcance de Amazon.

Escala y alcance

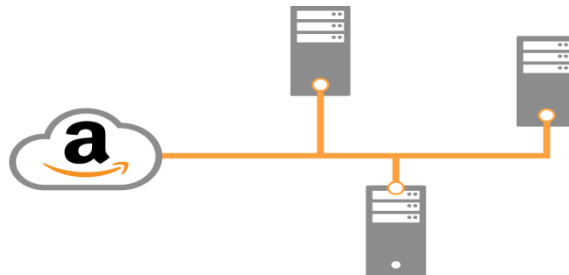
La escala y el alcance son conceptos diferentes pero relacionados. La expansión de escala se refiere al crecimiento en tamaño, mientras que la expansión de alcance se refiere a la diversificación en términos de líneas de productos y geografía. En general, la expansión del alcance también dará como resultado que una empresa crezca en términos de escala. Sin embargo, la ampliación puede ser posible sin la expansión del alcance.

En el caso de Amazon, la expansión del alcance se refiere a la rápida diversificación de la compañía de ser simplemente un vendedor de libros en línea a un vendedor de música, películas y casi todo lo que existe hoy en día. Amazon también ha ampliado su alcance más allá de la venta directa para convertirse también en un centro comercial en línea, donde otros comerciantes pueden vender sus productos. Amazon también se ha diversificado más allá de la venta minorista en servicios de computación en la nube, donde compite con empresas como IBM y Microsoft. Además, Amazon se ha expandido globalmente a la mayoría de los mercados más importantes del mundo, incluidos Europa, China e India.

Ventaja competitiva

Estos tipos de expansión de escala y alcance crean tres tipos de ventaja competitiva para Amazon.

- ✓ Primero, debido a que los clientes ahora pueden comprar casi cualquier cosa en Amazon, su lealtad a la compañía se vuelve más profunda. Es menos probable que experimenten con otros minoristas y Amazon tiene más información sobre sus hábitos y preferencias de compra.



- ✓ En segundo lugar, un amplio alcance del producto le permite a Amazon defenderse contra jugadores de nicho. De lo contrario, estos jugadores pueden hacerse grandes en una línea de productos o país y luego usar eso como base para atacar a Amazon de manera más amplia.
- ✓ En tercer lugar, la escala más grande permite a Amazon reducir el costo por transacción de actividades que están sujetas a grandes economías de escala.

Otros ejemplos

Walmart, IBM, Microsoft y Google son ejemplos de empresas en otras industrias que, como Amazon, disfrutaban de grandes ventajas basadas en la escala y el alcance.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que más grande no siempre es mejor. A menudo hay una desventaja significativa de ser grande en términos

de escala y alcance. Las grandes empresas suelen ser demasiado lentas para moverse y corren el riesgo de convertirse en dinosaurios. Veamos a General Motors y Sears como ejemplos. Es justo decir que, en las últimas tres o cuatro décadas, estas dos compañías han sufrido en la red en lugar de beneficiarse de convertirse en gigantes.

DISCUSIÓN DE ESCALA Y ALCANCE

Discuta este aviso en el siguiente panel de discusión:

En el negocio de bebidas, Coca-Cola es aproximadamente un 50% más grande que Pepsi. ¿De qué maneras podría una gran escala darle a Coca-Cola una ventaja sobre Pepsi?

Piense en el momento en que su empresa (o una empresa que conoce bien) era la mitad de su tamaño actual. Cuando compara la empresa hoy con ese período anterior, ¿el tamaño más grande ha dado una ventaja competitiva? Si es así, ¿cómo? ¿Si no, porque no?

¿Su empresa es tan ágil hoy como lo era entonces? Si no, ¿qué podría (debería) hacer para hacerlo más ágil?

IBM también estaba en una senda de deslizamiento hacia la historia. Fue guardado por Lou Gerstner, quien fue contratado desde el exterior como CEO de la compañía en 1993. Gerstner lo transformó de lo que básicamente era un vendedor de hardware a un desarrollador de soluciones completas de TI, que incluyen hardware, software y servicios. El desafío para cada gran empresa es descubrir cómo tener su pastel y comérselo también, o en este caso, cómo disfrutar de las economías de escala y alcance y ser ágil.