

AA Aplicación 7.5

Ejemplos de fuentes para la ventaja competitiva en diferenciación

Pablo Moura Díez
Universidad Rey Juan Carlos

Las variables o fuentes para la diferenciación se pueden clasificar en cuatro categorías generales: características del producto, características del mercado, características de la empresa y otras variables. A continuación se presentan algunos ejemplos de cada una de ellas.

1. Características del producto

Duracell puede ser uno de los ejemplos de diferenciación, basada en los atributos del producto, más conocido de nuestro país. Su *spot* televisivo siempre ha destacado que su pila alcalina es la de mayor duración, lo que le permite tener un precio más elevado que la competencia. En sus inicios, la pila alcalina era presentada al público destacando su mayor duración frente a las pilas salinas. Hoy en día, estas últimas han disminuido notablemente su cuota de mercado debido a la proliferación de las pilas alcalinas y recargables. Precisamente por el aumento de la competencia en este segmento, la empresa ha desarrollado nuevas innovaciones para conseguir sus últimos avances en las pilas Duracell Ultra Power y Plus Power, así como las Duracell Recargables, que combinan la alta capacidad con la tecnología Duralock.

Geox es otro ejemplo actual de diferenciación basada en las características del producto. La introducción de las suelas de goma en la industria del calzado, hace ya más de 50 años, permitió que los zapatos fueran impermeables, manteniendo los pies secos y calientes, lo que suponía una gran ventaja. Por otro lado, el problema era que la suela de goma no dejaba transpirar al pie adecuadamente. El sistema patentado de Geox permite, desde hace unos años, conseguir una mejor transpiración del pie gracias a una innovación tecnológica. La suela de goma ha sido perforada y se ha introducido en su interior una membrana especial con estructura microporosa. Esta membrana absorbe y expulsa el sudor al exterior, impidiendo al mismo tiempo, la entrada del agua. En este ejemplo podemos identificar claramente cuál es el atributo distintivo especialmente valorado por los clientes (propiedad de transpiración superior) y por el cual están dispuestos a pagar un plus en el precio.

A menudo, las empresas no se centran en una sola característica para diferenciarse de la competencia sino en varios atributos. Algunos ejemplos pueden ser la potencia, las líneas y el prestigio de un Ferrari. El diseño, la tecnología y la usabilidad de un iPhone, o los lujosos materiales y la elegancia de un Cartier. En estos casos, la diferenciación del producto se basa en un variado conjunto de características tangibles y valores intangibles asociados al mismo, y por los cuales, el cliente está dispuesto a pagar un precio superior.

2. Características del mercado

La empresa L'Oréal trata de adecuarse a una gran variedad de gustos, necesidades y estilos de vida diferentes entre los consumidores de cosmética. Entre los productos de gran consumo ofrece multitud de marcas entre las que podemos encontrar cuidado de la piel, cuidado del cabello, coloración, fijación





o maquillaje..., cada uno de los cuales es más adecuado para un determinado tipo de piel, cabello, edad o momento del día, en función de las características y gustos personales del consumidor.

Al igual que en los productos de gran consumo, dentro de los productos profesionales, se mantiene la política de la compañía de ajustarse a las distintas preferencias y necesidades de sus clientes. L’Oreal ofrece una amplia gama de soluciones a los profesionales de la peluquería y la estética, para que puedan sacar el máximo provecho a su creatividad, y ofrecer a cada cliente aquellas propuestas que mejor se adapten a cada personalidad. Bajo el lema *"Porque todas las mujeres sois diferentes, únicas"*, L’Oreal pone de manifiesto la importancia que la firma otorga a la satisfacción de las distintas preferencias y necesidades del mercado, lo cual influye positivamente en la percepción y valoración del producto por los clientes y la atribución de valores intangibles a cada una de las marcas. Prueba de ello son los productos de lujo con marcas como Helena Rubinstein, Kerastase o Lancome: *"Belleza es emoción reflejada en la superficie de la piel"*.

3. Características de la empresa

Las agencias de publicidad, los bufetes de abogados o los estudios de arquitectura, fundados o presididos por un líder carismático que tiene una especial forma de llevar la empresa y concebir los negocios, son ejemplos típicos de diferenciación basada en las características de la empresa. En este tipo de organizaciones, se atribuye, con frecuencia, una especial importancia a la cultura, valores y estilo propio que caracteriza a la empresa y la hace diferente a sus competidores. Evidentemente esta filosofía de negocio o estilo propio se refleja a su vez en soluciones o creaciones únicas ofrecidas por estas empresas con unas características peculiares y diferenciadoras.

Un ejemplo de ello es el estudio de interiorismo fundado y dirigido por Francesc Rifé, interiorista y diseñador industrial que inició su carrera profesional durante el periodo de formación académica a través de colaboraciones para estudios de diseño y arquitectura a la vez que empezó a asumir encargos propios. En 1994 fundó su propio estudio en Barcelona, formado hoy por un equipo de 11 profesionales de distintos ámbitos del diseño. Sus proyectos, tanto de ámbito nacional como internacional, abarcan desde el diseño industrial al interiorismo, tanto comercial como privado. Su filosofía de diseño se basa *"en el orden espacial, el equilibrio geométrico y la sobriedad formal"*.

Es uno de los diseñadores españoles más afamados. No le atraen, ni los detalles superfluos, ni los adornos excesivos. Francesc Rifé diseña muy distintos tipos de productos de interior, pero siempre se mantiene fiel a sus principios. De este modo, aunque el estudio esté compuesto por varios profesionales, todos sus proyectos y creaciones, se ajustan a los principios y filosofía de diseño del fundador, que imprime a todos ellos su sello personal, lo cual permite, que todos sus proyectos, a pesar de ser distintos entre sí, sigan una misma línea y se ajusten a las características de la empresa (diferentes a su vez a la de otras empresas).

4. Otras variables

Por ejemplo, la atención a criterios de responsabilidad social: La empresa fabricante de helados Ben&Jerry's nació en Vermont (EE.UU.) en 1978. Dos amigos de la infancia, llamados Ben Cohen y Jerry Greenfield, montaron una heladería en una gasolinera abandonada después de hacer un cursillo de helados por correspondencia. A pesar del progresivo crecimiento que ha experimentado esta empresa en 30 años, la compañía sigue conservando su filosofía de negocio. *'El negocio tiene la responsabilidad de devolver a la comunidad parte de lo que la comunidad le está dando'* *"¡en Ben&Jerry's hacemos el mejor helado posible... de la mejor manera posible! Por eso siempre nos*





hemos preocupado por la sociedad y por la preservación del medio ambiente'. Los valores de la empresa se reflejan en sus prácticas empresariales socialmente responsables, algunas de las cuales son:

- Sus fábricas sólo usan energías renovables (eólica, solar...).
- Llevan años realizando junto con WWF (Adena) una campaña de sensibilización sobre los efectos del cambio climático, concienciando a la gente de los efectos y de cómo pueden contribuir a reducir sus emisiones de CO2.
- Sólo compran leche a granjas familiares que se comprometen a cuidar de su ganado adecuadamente y tener los menores impactos posibles en el medio ambiente.

En la práctica, las empresas no tienen por qué utilizar una única fuente para llevar a cabo una estrategia de diferenciación, ya que a menudo, las compañías se apoyan en varias fuentes para diferenciarse de sus competidores. En el ejemplo de L'Oréal también podríamos hablar de los atributos de cada producto como fuente de diferenciación. Por ejemplo, un color más intenso en la barra de labios, un efecto prolongado en la sombra de ojos, una crema facial con vitaminas y minerales con efecto regenerador, etc., son muestras de atributos de un producto que pueden ser únicos y exclusivos (porque la competencia no los tiene o los tiene en menor medida). En el ejemplo de Ben & Jerry's también podríamos mencionar otros atributos del producto como fuentes para la diferenciación (ingredientes naturales, combinaciones de sabores innovadoras, etc.).

Fuentes: www.duracell.com, www.geox.com, www.loreal.es, www.rife-design.com, www.ben-jerrys.es.

