



EN BUSCA DE LA COMPETITIVIDAD CON EL **RELOJ ESTRATÉGICO DE BOWMAN**

ARTEMIO MILLA GUTIÉRREZ

Socio-Director de Altair | Soluciones Reales



El **reloj estratégico** es una matriz en la que pueden darse múltiples combinaciones entre el **valor percibido** y el **precio percibido**, pero no todas son válidas para todas las **organizaciones**.

Cada empresa escogerá la "**ruta estratégica**" más conveniente para obtener una posición competitiva de **cara al mercado**.



Índice

Inicio	1
Reloj Estratégico de Bowman	3
Reducir el Precio Percibido	7
Aumentar el Valor Percibido	9
Las Rutas del Reloj Estratégico	11
Reducir el Precio y el Valor Percibido	12
Estrategia Híbrida	13
Diferenciación Focalizada	14
Aumentar el Precio Percibido Manteniendo el Valor Percibido	15
Aumentar el Precio Percibido y Reducir el Valor Percibido	16
Reducir el Valor Percibido Manteniendo el Precio	18
Conclusiones	19
No Hay que Olvidar	20
Estrategias de Bowman	22

El desarrollo de **ventajas competitivas sostenibles** es el objetivo principal de la gestión estratégica. La gestión estratégica tiene que ver con la forma en que unas organizaciones superan a otras; para lo cual, la creación, desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas es **clave**.

Diversas investigaciones empíricas han demostrado que las mejores compañías (aquellas que más valor crean para sus accionistas, considerado éste como el objetivo principal de la organización) son aquellas que disponen de más y mejores ventajas competitivas y son capaces de sostener dichas ventajas competitivas en el tiempo.

Responder a la pregunta de **¿Por qué algunas organizaciones alcanzan ventajas competitivas?** es compleja; si bien podemos encontrar dos perspectivas globales para su posible explicación:

Perspectiva externa:

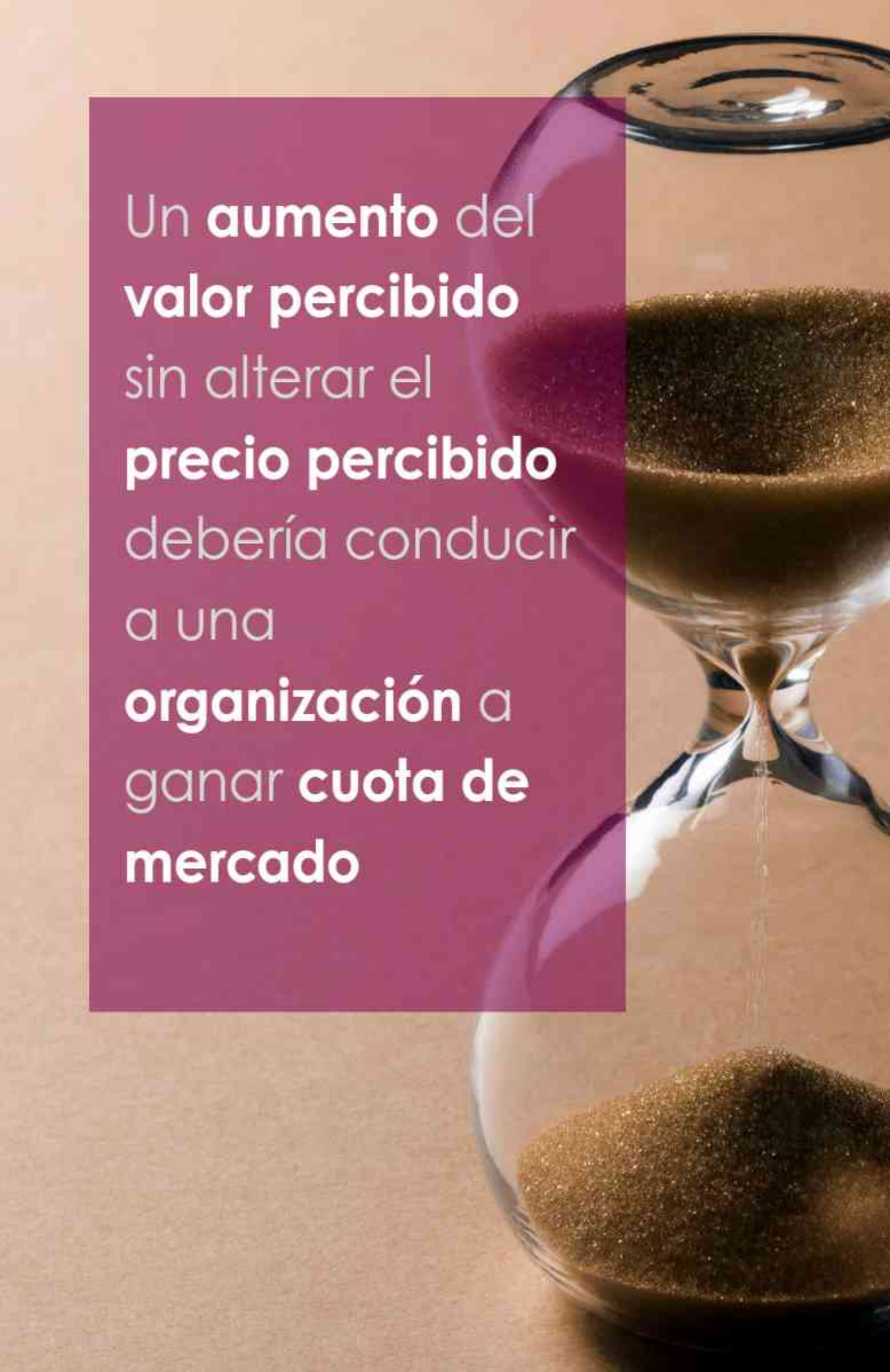
La ventaja competitiva se deriva de la existencia de privilegiadas posiciones en el mercado. Las organizaciones tratan de alcanzar una posición óptima en los mercados más atractivos porque esto les permite disponer de ventajas competitivas (por ejemplo, producir con costes menores debido a su gran dimensión, mejores accesos y más económicos a los canales de aprovisionamiento, etcétera).

Perspetiva interna:

La ventaja competitiva es generada dentro de la propia organización (esto está directamente entroncado con la teoría de recursos y capacidades). El énfasis en este caso está en los recursos internos (recursos humanos, técnicos y tecnológicos, financieros, organizativos, etcétera) y en cómo dichos recursos se utilizan de forma adecuada para convertirlos en capacidades que, en el fondo, son la base sobre la que se sustentan las ventajas competitivas.

La pregunta clave en este caso es **¿Cómo nuestra organización es única y diferente en comparación con nuestros competidores?** La solución a esta pregunta es clave para explotar las diferencias que permitan alcanzar ventajas competitivas.





Un **aumento** del
valor percibido
sin alterar el
precio percibido
debería conducir
a una
organización a
ganar **cuota de**
mercado

El reloj estratégico de Bowman

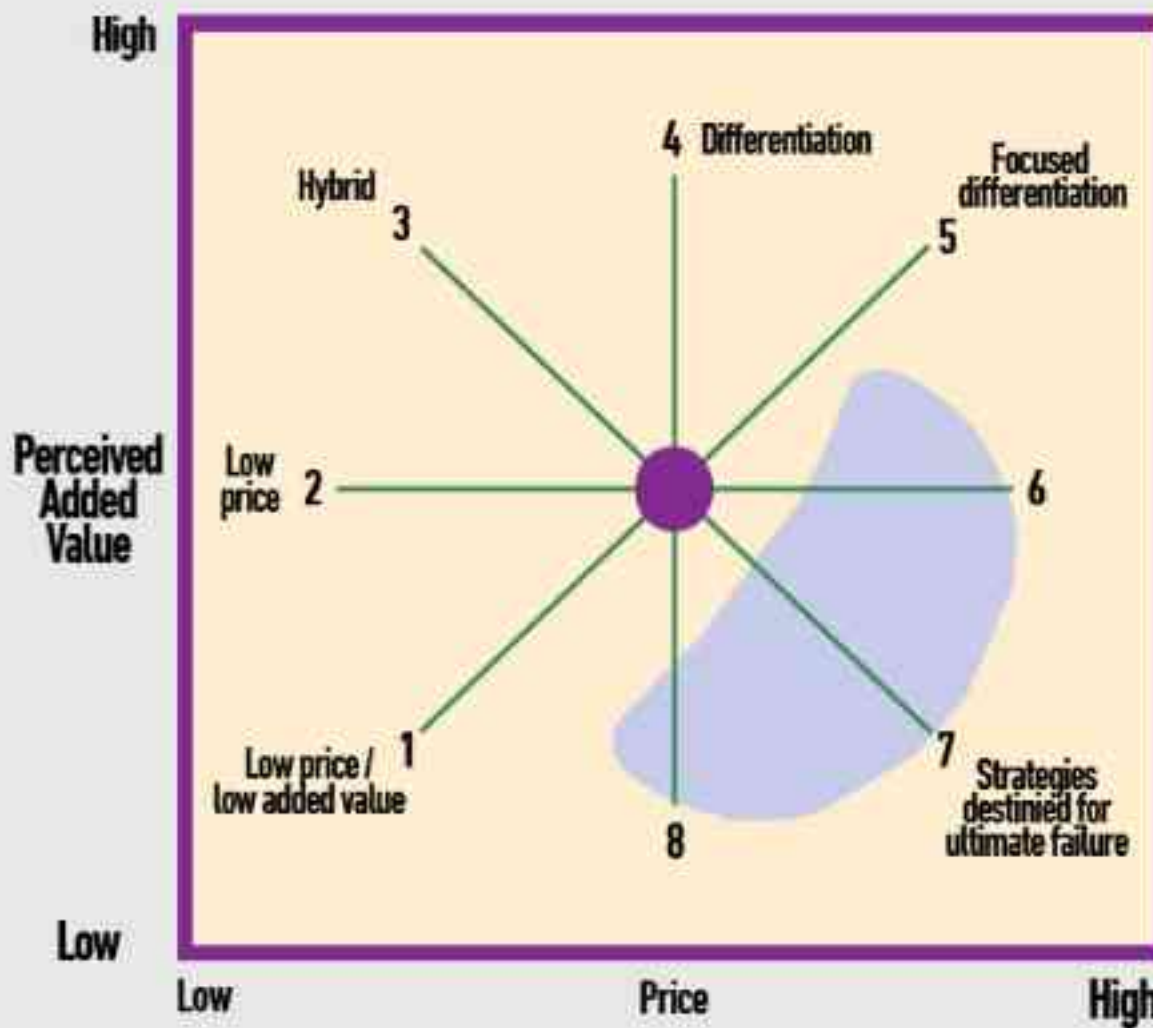


Las organizaciones compiten por obtener clientes y la estrategia competitiva está relacionada, esencialmente, en dar respuesta a cómo las organizaciones cubren las necesidades de los clientes de forma más efectiva que sus competidores.

Para dar respuesta a esta pregunta, Cliff Bowman desarrolló una herramienta, denominada "**The Customer Matrix**" o la matriz del cliente, pero más conocida como "**El Reloj Estratégico de Bowman**" (debido a su forma) porque de su estudio es posible encontrar rutas de éxito en las estrategias competitivas que focalizan su atención en la relación entre el valor percibido por el cliente y el precio percibido del producto o servicio.

El libro de David Faulkner y Cliff Bowman, "**The Essence of Competitive Strategy**" (Prentice Hall Series, 1995) centra la atención, precisamente, en intentar descubrir las **claves de la estrategia competitiva** y en él nos hemos basado para escribir este artículo.

En la *Figura 1* se presenta "El Reloj Estratégico de Bowman" que a continuación pasamos a explicar en detalle.



El eje de ordenadas (vertical) recoge los niveles (bajo-alto) de valor percibido (satisfacción) por el comprador al adquirir y usar un producto o servicio.

El eje de abscisas (horizontal) recoge los niveles (bajo-alto) de precio percibido por parte del comprador.

Figura 1.



Es importante señalar que el **precio percibido no se corresponde únicamente al coste inicial pagado por el bien o servicio**, sino también con aquellos costes o gastos derivados de su adquisición en el futuro.

El valor percibido y el precio percibido representan, en opinión de Bowman y Faulkner, los componentes esenciales del "**valor del dinero**" y ambos pueden medirse a través de encuestas de opinión. La posibilidad de medición de estos dos factores es crítica desde la óptica de que pueden ser gestionados (al ser medibles y cuantificables) y, por tanto, modificados por parte de la organización si se considera que alguno o algunos de los valores no son adecuados para un producto concreto.

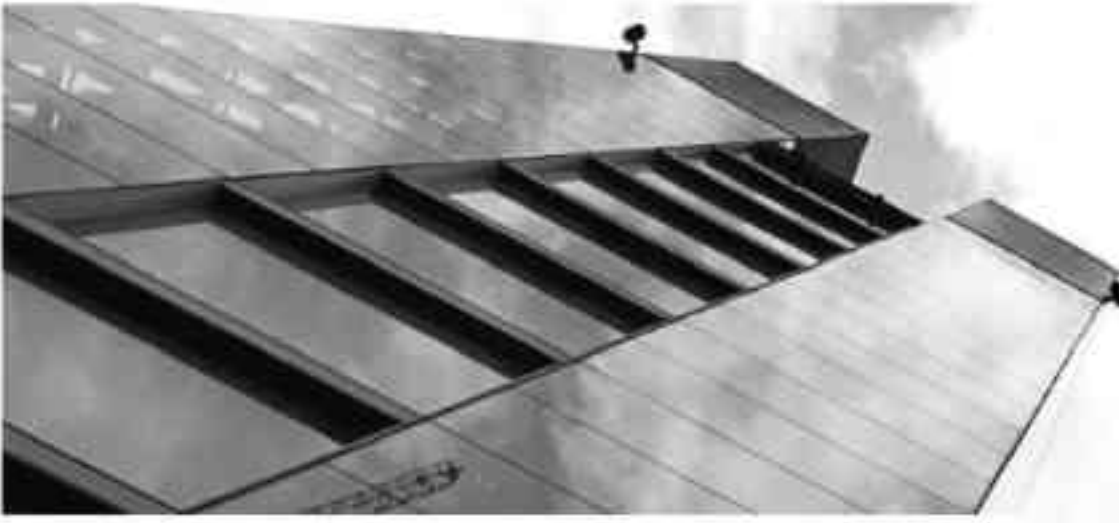
Realmente el **reloj estratégico** es una **matriz** en la que pueden darse múltiples combinaciones entre **el valor percibido** y **el precio percibido** (la intersección de una combinación dada marcaría el posicionamiento de un producto para una organización dada). Sin embargo, no todas esas combinaciones serán exitosas o consideradas exitosas por parte de la organización.



Definiremos aquí "**éxito**" como la combinación **valor percibido-precio percibido** que permite a la organización obtener una **posición competitiva** mejor respecto a sus competidores y, en consecuencia, alcanzar unos **niveles de rentabilidad superiores**; a esta combinación la denominaremos como "combinación satisfactoria". Es decir, para una combinación dada de valor percibido-precio percibido, los niveles de rentabilidad que obtiene la organización superan a los de sus competidores y, en consecuencia, debe existir en tal combinación una situación de ventaja competitiva respecto a dichos competidores.

Vamos pues a estudiar con detalle el reloj estratégico. Imagínese el lector que es capaz de determinar su situación en la matriz y que está situado en el punto central (de color verde) que muestra una situación intermedia entre el valor percibido y el precio percibido.





Si tal combinación no es satisfactoria en los términos antes expuestos, **¿Qué puede hacer una organización para modificarla? ¿Qué puede hacer para mejorar su posición competitiva?**

Las dos opciones estratégicas básicas son claras: reducir el precio (manteniendo el valor percibido), lo que debe mejorar su posición competitiva (recuerde el lector que dicha posición competitiva se determina por la relación entre valor percibido y precio percibido, que ahora habrá aumentado) o aumentar el valor percibido (manteniendo el precio), lo que también hará mejorar su posición competitiva.

Analicemos con detalle estas dos opciones estratégicas básicas y empezaremos a identificar dichas opciones en el reloj estratégico.



Reducir el Precio percibido (Ruta 2)

Reducir el precio percibido manteniendo el nivel de valor percibido debería conducir a una organización a aumentar su **cuota de mercado**; ya que su posición competitiva es mejor que antes. Sin embargo, esto va a depender del tipo de producto o servicio ofertado; ya que en algunos mercados los compradores identifican unos menores precios con un menor valor percibido. Si suponemos que tal identificación no existe, entonces estaremos en la ruta 2 del reloj estratégico (ver Figura 1).

Si el resto de competidores responde a este movimiento de la organización, el resultado global será un **descenso del precio del producto** y de la rentabilidad de la industria; pues el mercado se habrá beneficiado de esta situación. En este caso, la organización no habrá mejorado su posición competitiva.

Únicamente sería posible si la organización pudiera mantener a lo largo del tiempo la reducción de precios (sin alterar el valor percibido) y contrarrestar de esta forma los movimientos de sus competidores.

Pero, ¿Es esto posible? Para que esto sea posible una organización debe ser capaz de producir con los menores costes de la industria (de otra forma la reducción de precios no podría prolongarse ni en magnitud ni en el tiempo) y **esto solo es posible para las organizaciones de mayor dimensión**; es decir para los líderes del mercado, quizá, como muchos artículos de investigación han demostrado, para el número 1 o número 2 de la industria. Si esta no es la situación de una organización, esta estrategia evidentemente no es sostenible en el largo plazo y, además, no va a provocar los resultados esperados, sino todo lo contrario.



Además, para seguir esta estrategia **una organización debe conocer con exactitud sus costes** (y los de sus competidores) y encontrar fuentes posibles de reducción de costes que no alteren la percepción de valor por parte de los compradores. El conocimiento de los inductores de coste o "**cost drivers**" es aquí esencial, por lo que la adopción de **sistemas de información de costes** basados en las actividades (activity based costing) es crucial.

*Aunque una organización no desee competir vía precio, es fundamental que los costes los tenga perfectamente identificados (**cost drivers**) y controlados*

Por otro lado, lo anterior nos conduce a una interesante conclusión. Aunque una organización no desee competir en precio, **es fundamental ser capaz de producir con los menores costes** porque las condiciones del mercado, que están fuera del alcance de la organización, pueden, en un momento dado, forzarla a entrar en una competición por precios.



Imagine que la estrategia de reducir precios y mantener el valor percibido la inicia su competidor principal. **¿Cómo va a responder a este movimiento?** Si no tiene sus costes controlados y no ha identificado sus "cost drivers" no será capaz de responder a este movimiento y, sin duda, perderá posición competitiva, lo que inevitablemente empeorará sus resultados empresariales.

Aumentar el Valor percibido (Ruta 4)


La segunda opción estratégica es aumentar el valor percibido sin modificar el precio percibido. Esta estrategia, denominada de "diferenciación", busca centrarse en un segmento específico del mercado, lo que requiere, previamente, que la organización tenga claro a qué segmento de mercado quiere dirigirse. Esto implica tener un conocimiento exhaustivo de las necesidades de dicho segmento y ser capaz de conocer cómo este segmento va a evaluar (y, por tanto, percibir) las distintas ofertas de productos o servicios.



Diremos que un segmento de mercado es un grupo de clientes con similares necesidades y percepciones acerca del valor de uso de los productos y servicios que se le ofrecen. Explorar las necesidades y percepciones de los clientes, investigar el mercado y escuchar las opiniones de los clientes es esencial para descubrir qué es lo que ellos valoran en el producto o servicio ofertado. Esto permitirá a la organización centrar la atención en los atributos que los clientes más valoran de los productos y servicios ofertados.



Un aumento del valor percibido sin alterar el precio percibido debería conducir a una organización a ganar cuota de mercado. La dimensión y duración de esta ganancia de mercado dependerá de la facilidad o dificultad con que los competidores puedan imitar dicho aumento de valor percibido; pero sobre todo, de la dificultad de imitar el por qué se produce dicho aumento de valor percibido.



Piense, por ejemplo, en las empresas de mensajería que han sido capaces de ofrecer, por el mismo precio, un servicio de entrega a domicilio antes de las 10,00 horas. Quién primero ofreció tal servicio, sin alterar el precio que antes cobraba a sus clientes, ganó en posición competitiva, aumentó su cuota de mercado y mejoró su rentabilidad. ¿Cuánto duró esto? Poco, pues el resto de competidores no tardó mucho en imitar esta iniciativa y, por tanto, **esta ventaja competitiva no se sostuvo en el tiempo**, por lo que no fue fuente de mejora de la rentabilidad.

La mayor dificultad de mantener las ventajas competitivas en entornos dinámicos y hostiles provoca que las organizaciones tengan que ser **altamente creativas e innovadoras**, adelantándose continuamente a sus competidores, aunque estos "adelantamientos" duren poco, porque sean fáciles de imitar. Pero como dice el refrán, el que da primero, da dos veces.

Las rutas del Reloj Estratégico

Antes de nada, debemos decir que las anteriores estrategias básicas **no son necesariamente excluyentes**. Es posible desarrollar una estrategia que conduzca a ambas, pero ésto sólo sería posible si el movimiento hacia arriba a través de la ruta 4 diera lugar a un aumento de la cuota de mercado (de hecho es lo que esperaríamos), lo que a su vez posibilitará una reducción de costes; bien debido a economías de escala o a una mayor experiencia y ello propiciará la posibilidad de una reducción del precio de venta y, por ende, del precio percibido; ruta 2 (como veremos, esto nos conduciría a la ruta 3).



La posibilidad de desarrollar estrategias en las que se pueda combinar diferentes movimientos, al alza o a la baja, del valor percibido y del precio percibido, nos introduce en el estudio de las restantes rutas estratégicas, evaluar su grado de éxito, la posibilidad de llevarlas a cabo y las condiciones para el éxito de las mismas. Para ello nos apoyaremos en la *Figura 1* que presenta "**El Reloj Estratégico de Bowman**".

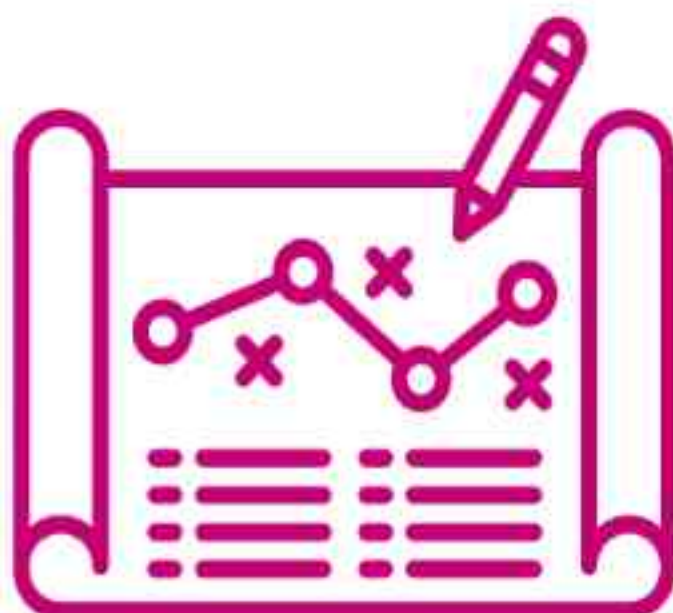
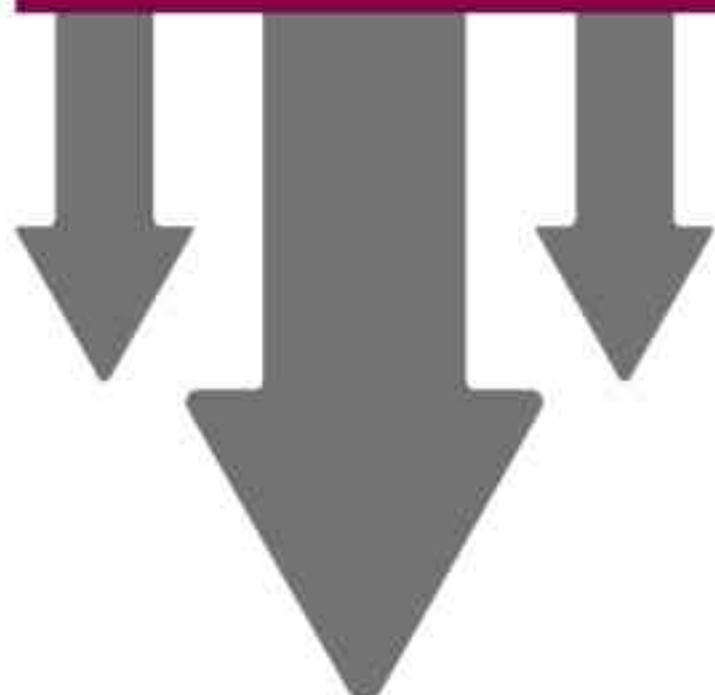
Reducir el precio Y el valor percibido

(Ruta 1)

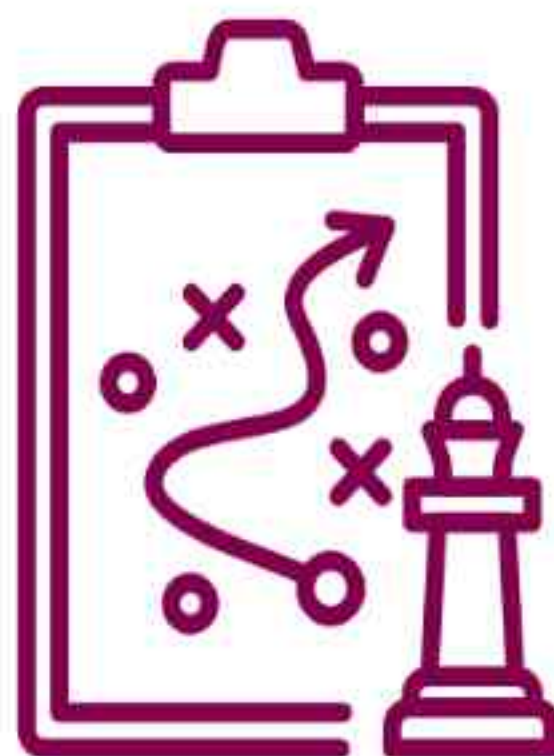


Reducir el precio y el valor percibido, de forma simultánea, puede conducir a la organización a un nuevo segmento de mercado (más bajo). Este movimiento puede ser peligroso, desarrollado sobre un producto específico, si puede tener efectos contaminantes sobre el resto de los productos (por ejemplo que el mercado empiece a reducir el valor percibido del resto de los productos, lo que podría provocar una reducción del precio de venta para volver a la situación original).

Es posible llevarla a cabo si tal segmento ya existe previamente y es muy sensible al atributo precio. Aunque el reconocimiento del valor del producto sea baja, tal segmento no puede permitirse (o no desea) adquirir productos de mayor valor percibido.



Estrategia Híbrida (Ruta 3)



Esta estrategia se desarrolla cuando es posible aumentar el valor percibido al mismo tiempo que pueden reducirse los precios. El éxito de esta estrategia va a depender de la habilidad de la organización de entender las necesidades de los clientes y proporcionarles el producto o servicio adecuado, a la vez que la organización dispone de las bases para reducir los costes que posibiliten la reducción del precio y que esto, a su vez, sea difícil de imitar.

Dos áreas pueden ser identificadas en esta estrategia como potencialmente ventajosas:

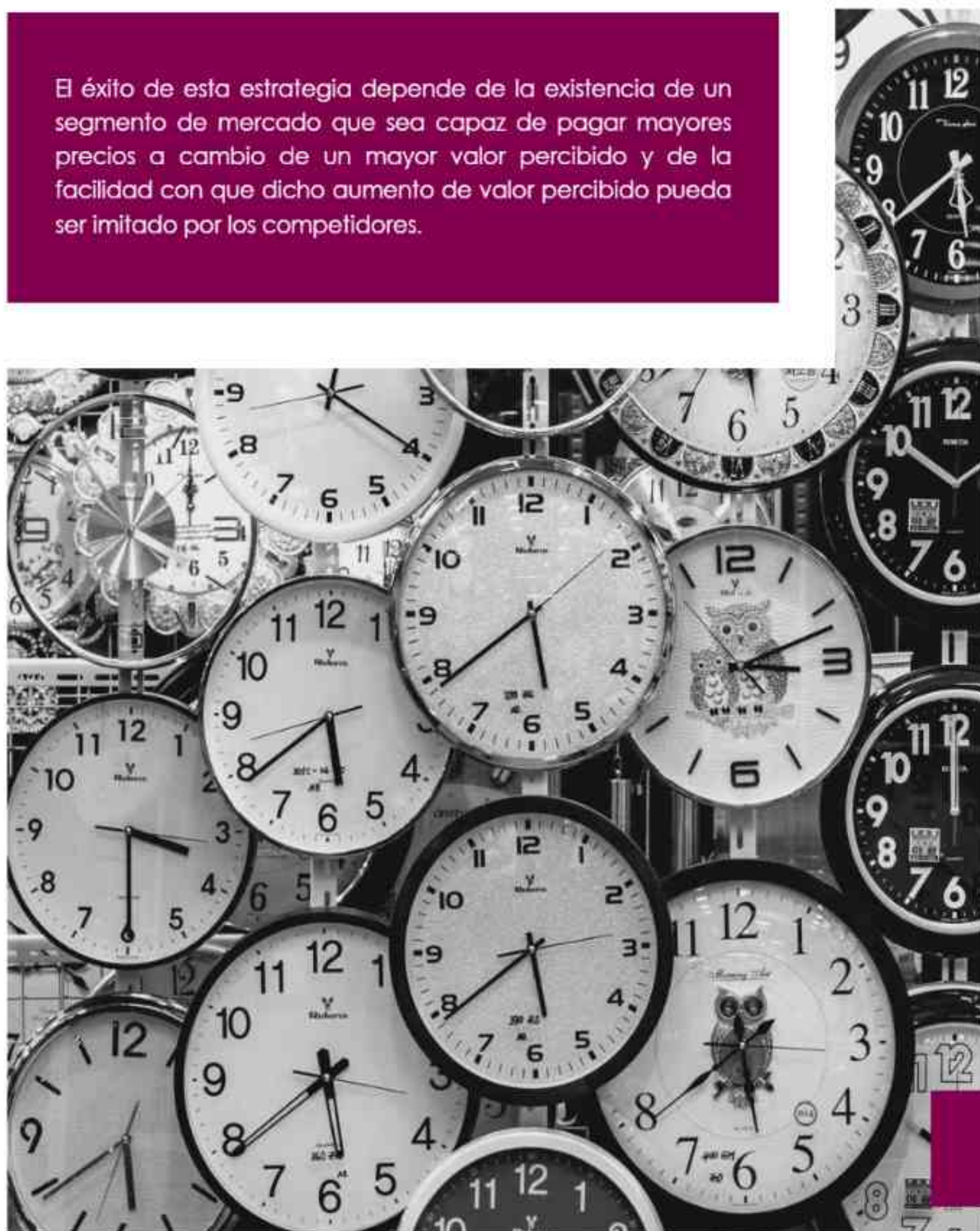
- Si la organización es capaz de vender mayores volúmenes que sus competidores.
- Si, tratándose de una estrategia de entrada en un mercado ya establecido, el objetivo es alcanzar rápidamente cuota de mercado.

De acuerdo con Bowman, esta es la única ruta capaz de garantizar, bajo las condiciones anteriores, un aumento de la cuota de mercado, pero requiere que la organización sea líder en costes (debe tener la capacidad para reducir los costes y, además, que dicha reducción no pueda ser imitada fácilmente).

Esta ruta es claramente una estrategia de éxito, dado que el mercado percibe el producto como el más barato y, a la vez, el de mayor valor.

Diferenciación Focalizada (Ruta 5)

El éxito de esta estrategia depende de la existencia de un segmento de mercado que sea capaz de pagar mayores precios a cambio de un mayor valor percibido y de la facilidad con que dicho aumento de valor percibido pueda ser imitado por los competidores.



Aumentar el precio percibido

Manteniendo el valor percibido

(Ruta 6)



Aumentar el precio percibido sin alterar el valor percibido sólo puede tener éxito (mayor rentabilidad) si los competidores imitan el movimiento iniciado por la organización y si existe demanda suficiente en el mercado para soportar tal movimiento. Este movimiento puede ocurrir después de una guerra de precios que ha reducido los márgenes del sector por debajo de los niveles exigidos.

Los requerimientos para el éxito de esta estrategia son muy elevados (imitación del comportamiento seguido por la organización y demanda suficiente), por lo que, habitualmente, es considerada una ruta de fracaso.

Aumentar el precio percibido

Y reducir el valor percibido (Ruta 7)



Esta ruta solo es factible en situaciones donde existan **restricciones al suministro**. Incluso en estos casos, provoca decepción en el mercado y únicamente puede sostenerse en el **corto plazo**, por lo que también **suele ser considerada como una ruta de fracaso**.



An hourglass with brown sand is positioned on a laptop keyboard. The hourglass is tilted, and the sand is visible in both the top and bottom bulbs. The background is a blurred office setting. A semi-transparent purple rectangle is overlaid on the right side of the image, containing white text.

**Aumentar el
precio percibido**

sin alterar el

valor percibido

solo puede ser

rentable si los
competidores

imitan el

movimiento

iniciado por la

organización y

si existe

demanda

suficiente

Reducir el valor percibido

Manteniendo el precio (Ruta 8)



Esta ruta es **muy peligrosa** porque puede desarrollarse de manera inadvertida por parte de la organización (por ejemplo, en un intento de mantener o reducir los costes para sostener el precio podrían suprimirse atributos valorados por el mercado; por ejemplo una reducción en la calidad del servicio prestado post-venta). Suele producirse, en consecuencia, cuando la organización no es consciente de los atributos del valor percibido por parte del mercado y cómo dichos atributos son valorados por parte de los consumidores, lo que conduce en el largo plazo a una **pérdida de cuota de mercado**.

En consecuencia, suele también ser catalogada como una **ruta de fracaso**.



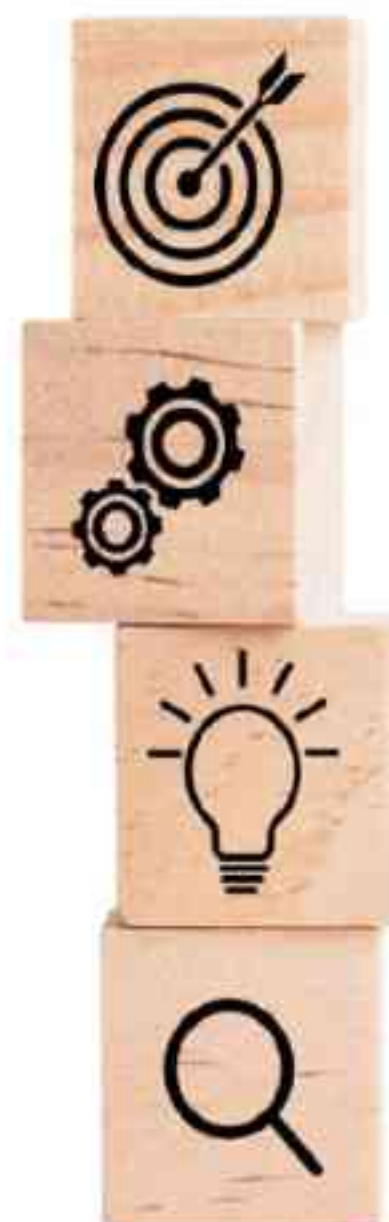
Conclusiones



Las estrategias genéricas (liderazgo en costes o diferenciación) desarrolladas por Michael Porter, son útiles como base de las ventajas competitivas de una organización. Sin embargo, tienen escasa utilidad si una estrategia particular no tiene valor para el consumidor. **El mercado tiene que poder valorar lo que una organización concreta le está ofreciendo.**

Asumiendo que los productos o servicios de diferentes organizaciones son más o menos iguales, los consumidores pueden elegir adquirir los productos o servicios de una organización u otra en base tanto al **precio percibido** del producto como al **valor percibido** del mismo.

Desde este punto de vista, **el reloj estratégico de Bowman** introduce los elementos esenciales para la búsqueda de fuentes de ventajas competitivas en las organizaciones, ligados directamente a los atributos que el consumidor utiliza a la hora de comprar: el precio y el valor que otorga al producto o servicio. En este sentido, las estrategias (rutas) que pueden desarrollarse a través del reloj estratégico son de mayor utilidad para las organizaciones que aquellas genéricas inicialmente identificadas por Porter.



No hay que Olvidar

Ya para concluir y con independencia del estudio de las rutas de éxito o fracaso a través de las múltiples combinaciones precio percibido-valor percibido que podemos desarrollar con la ayuda del reloj estratégico de Bowman, **¿cuáles son las grandes lecciones que debemos aprender de esta aproximación?**

En nuestra opinión son las siguientes:

1. La matriz del cliente de Bowman **enriquece, desarrolla y adapta al mercado** las estrategias genéricas desarrolladas por Porter (liderazgo en costes y diferenciación) y, desde este punto de vista, es superior y muy útil para ser utilizado por cualquier tipo de organización.

2. Aunque una organización no desee competir vía precio, es fundamental que los costes los tenga **perfectamente identificados (cost drivers) y controlados** y que disponga de capacidad para mantenerlos al mínimo nivel posible (aunque no sea el líder). **Invertir en tecnología y desarrollar métodos productivos más eficientes es crítico**. Todo esto le será muy útil si, alguna vez, se ve forzado a imitar los movimientos de un competidor relevante que ha optado por una estrategia competitiva de reducción de precios. De otro modo, la pérdida de cuota de mercado está asegurada.

3. Conocer los distintos segmentos que conviven en un mercado es **esencial**. Algunas de las estrategias, inicialmente

bien pensadas y desarrolladas podrían fracasar si no van dirigidas a un segmento de mercado concreto. La permanente investigación del mercado y de sus necesidades se configura esencial en un entorno cada vez más competitivo. Si el segmento de mercado concreto no existe para nuestra estrategia combinada precio percibido-valor percibido, habrá que crearlo o habrá que abandonar la estrategia.



4. Es crucial para las organizaciones entender las dimensiones (atributos) del valor percibido por parte de los consumidores. ¿Qué quiere el cliente? ¿Cuáles son las dimensiones fundamentales del valor percibido? ¿Cómo voy a evaluar los productos y servicios? se convierten en preguntas clave a las que hay que dar la respuesta necesaria.

5. Los competidores relevantes deben estar bajo permanente vigilancia por parte de la organización. Conocer sus fortalezas y debilidades será crucial para identificar las posibilidades de ser imitados de forma rápida y eliminar así mejoras en el posicionamiento competitivo, que podrían haberse obtenido de haber desarrollado de forma eficaz alguna de las rutas de éxito catalogadas así por el reloj estratégico de Bowman.



6. Es muy importante, de partida, **conocer cuál es el posicionamiento competitivo de la organización**, para cada tipo de producto o servicio, **en la matriz del cliente**. De esta manera podremos conocer las posibilidades de éxito de desarrollar movimientos a lo largo de la misma para obtener una mejora de la posición competitiva.

7. Es esencial entender, además, que la matriz del cliente debe elaborarse **para cada tipo de producto o servicio** y que no debería utilizarse para evaluar la organización como un todo.

Por último, si de lo que se trata es de **mejorar la posición competitiva** de la empresa en su intento de captar más clientes y obtener una mayor rentabilidad, las ideas que nos sugiere Bowman son de extraordinaria valía. **Porque, al fin y al cabo, esto es lo que pretenden todas las organizaciones; ¿O no?**



Estrategias de Bowman



RUTA	ESTRATEGIA PRECIO-VALOR	COMENTARIOS
1	Bajo precio-bajo valor percibido	Se corresponde con un segmento específico.
2	Bajo precio	Existe riesgo de guerra de precios y bajos márgenes y requiere ser líder en costes.
3	Híbrida	Requiere ser líder en costes y desarrollar inversiones en mantener el bajo precio y la diferenciación. Es la única ruta exitosa que garantiza un aumento de la cuota de mercado.
4	Diferenciación: a) Sin aumento del precio b) Con aumento del precio	El valor percibido por los consumidores conducirá a mayores beneficios (sin aumento del precio) o incluso aunque haya aumento del precio si la percepción de mayor valor supera el mayor precio percibido.
5	Diferenciación focalizada	El valor percibido se dirige a un particular segmento (foco), que paga los mayores precios.
6	Aumento del precio sin modificación del valor percibido	Provocará mayores márgenes si los competidores no siguen esta estrategia y existe riesgo de perder cuota de mercado. Habitualmente es una ruta de fracaso.
7	Aumento del precio y reducción del valor percibido	Solo es posible en situaciones monopolísticas u oligopolísticas con funcionamiento de cartel. En los demás casos suele ser una ruta de fracaso.
8	Reducción del valor percibido manteniendo el precio	Suele conducir a pérdida de cuota de mercado. Ruta de fracaso, habitualmente.



SINOPSIS

Las organizaciones compiten por obtener clientes y por ser más competitivos que sus propios competidores. Para dar respuesta a estas necesidades, Cliff Bowman desarrolló una herramienta, denominada "The Customer Matrix" o la matriz del cliente, más conocida como "**El Reloj Estratégico de Bowman**". En la primera parte de este ebook se introduce el concepto del "reloj estratégico" de Bowman y se realiza un análisis detallado de las estrategias básicas que pueden desarrollarse; la reducción del precio percibido (sin alterar el valor percibido), a través de la ruta 2 y el aumento del valor percibido (sin alterar el precio percibido), a través de la ruta 4.

Después se desarrollan las restantes rutas estratégicas (hasta un total de ocho) y las conclusiones para utilizar **el reloj estratégico de Bowman** como herramienta para mejorar el posicionamiento estratégico de una organización.



960 65 28 89



info@soluciones-reales.es



www.soluciones-reales.es

Altair

SOLUCIONES REALES

