

MATRIZ PARA LA CALIFICACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS

INSTRUCCIONES

Esta matriz tiene como propósito, una vez que la empresa ha identificado algunos factores o aspectos que, en un primer análisis, considera que representan ventajas competitivas, primero, determinar:

- (a) Si en realidad lo son; y,
- (b) en caso de que lo sean, qué tipo de ventaja competitiva son.

Cada factor o aspecto considerado inicialmente como ventaja competitiva se evalúa en función de cuatro características:

1. **Valioso:** ¿es el factor o característica realmente valioso a los ojos de los consumidores, usuarios o clientes?
2. **Raro:** ¿es el factor o característica suficientemente raro de tal forma que se convierta en un atributo de diferenciación del producto o servicio claramente percibido por los consumidores, usuarios o clientes?
3. **Difícil de imitar:** ¿podría algún competidor copiar con facilidad la característica o factor que consideramos que es una ventaja competitiva?
4. **Sin sustitutos:** ¿existen otras fuentes, aunque no sean las mismas que estamos utilizando nosotros, que podrían permitirle a un competidor actual o potencial ofrecer un factor o característica que cumpliera las mismas funciones?

Al someter las características evaluadas a los cuatro criterios anteriores, se producirá una serie de combinaciones de SÍ y NO. De acuerdo con la distribución de esos SI y NO, la característica evaluada se considerará como:

- **VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.**
- **VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL.**
- **NO ES UNA VENTAJA COMPETITIVA.**

A partir de esta clasificación, la empresa determinará el curso estratégico a seguir. Por ejemplo:

- Si es una **ventaja competitiva sostenible**, concentrar todos los recursos en su explotación y consolidación a largo plazo.
- Si es una **ventaja competitiva temporal**, explotarla al máximo a corto plazo al mismo tiempo que se trata de desarrollar una ventaja competitiva sostenible para sustituirla.
- Si **no es una ventaja competitiva**, descartar el factor o característica y centrar la búsqueda en otros atributos del producto o servicio.

En la matriz adjunta hemos incluido algunos ejemplos teóricos. En la vida real, en algunos casos será necesario profundizar el análisis y entrar en más detalles. Por ejemplo, si se trata de un ingrediente especial de la fórmula de un producto, será necesario identificarla por su nombre.

Como es lógico, la asignación de un SÍ o un NO a una característica o factor dependerá mucho de las condiciones del mercado de que se trate. Las cosas que se consideran **valiosas** o **raras** en un mercado, es posible que no lo sean en otros.

En términos generales (pero no se tome esto como una ley de cumplimiento obligatorio):

- **3 o 4 NO** significan que **NO ES UNA VENTAJA COMPETITIVA.**
- **2 SÍ** significa que se trata de una **VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL.**
- **3 o 4 SÍ** significa que se trata de una **VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.**

