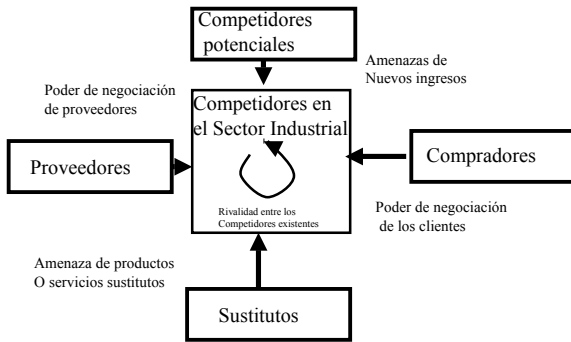


Estrategias competitivas

Basados en el análisis desarrollado por Michael Porter y Otros

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial



(c) Dr c Ronald Santos Cori

Fuente: "Estrategia competitiva" de Michael Porter

Análisis estructural de los S. I

- Determinantes estructurales de las fuerza de la competencia
- Análisis estructural y estrategia competitiva
- Análisis estructural y definición del S.I.

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Determinantes estructurales de la fuerza de la competencia.

- Amenazas de Ingresos
 - Barreras de ingreso
 - Economías de escala
 - Diferenciación de producto
 - Requisitos de capital
 - Costos cambiantes
 - Accesos a canales de distribución
 - Desventajas en costo independientes de economías de escala
 - Políticas gubernamentales

(c) Dr c Ronald Santos Cori

- Reacciones esperadas
- Estructura de precios baja como disuasivo a la entrada
- Características de barreras de ingreso
- Experiencia y escala como barreras de ingreso

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Intensidad de la rivalidad

- Gran número de competidores
- Crecimiento lento del sector industrial
- Costos fijos altos
- Falta de diferenciación
- Costos cambiantes
- Aumentos importantes de la capacidad
- Competidores diversos
- Intereses estratégicos altos
- Fuertes barreras de salida

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Rivalidad cambiante

- Barreras de salida e ingresos
- Las barreras y la rentabilidad (gráfico)

Barreras de salida

	Bajas	Altas
Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos Bajos, riesgosos
Altas	Rendimientos elevados Estables	Rendimientos elevados Riesgosos

(c) Dr e Ronald Santos Cori

Presion de productos sustitutos

- Productos con mejoras de desempeño y precio
- Producidos por S.I. De altos rendimientos

(c) Dr e Ronald Santos Cori

Poder de negociación de compradores

- Concentración de grandes compras
- Materias primas que se compran son muy importantes en los costos
- Productos Estándar o bajamente diferenciados
- Costos bajos de cambiar de proveedor
- Devenga bajas utilidades
- El producto no es importante en la calidad de los proiductos del comprador
- El comprador tiene información total

(c) Dr e Ronald Santos Cori

Poder de negociacion de los proveedores

- Dominado por pocas empresas y más concentrado que el S.I.
- No obligados a competir con sustitutos
- Empresa no importante para grupo proveedor
- Proveedores venden un insumo importante para el comprador
- Productos del proveedor muy diferenciados
- Proveedor que represente una amenaza de integración

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Análisis estructural y estrategia competitiva

- Posicionamiento
- Cambios de equilibrio
- Tomando Ventajas

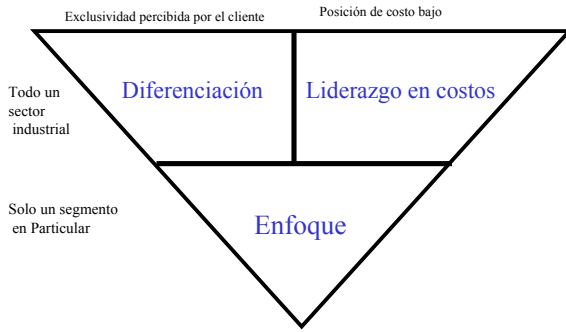
(c) Dr c Ronald Santos Cori

Estrategias competitivas genéricas

- Tres estrategias genéricas
 - Liderazgo en costos
 - Diferenciación
 - Enfoque o alta segmentación
- Posicionamiento en la mitad
- Riesgos de las estructuras genéricas

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Estrategias genericas



(c) Dr c Ronald Santos Cori

Liderazgo en costos

- Consiste en lograr un liderazgo total en costos en un sector industrial
- Requiere construcción de instalaciones productivas masivas
- Logra rendimientos superiores a la media de la industria
- Solo puede existir un lider de costos en cada S.I.

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Diferenciación

- Crear productos percibidos como únicos por el mercado
- Pueden ser elementos tales como : diseño, marca, tecnología
- Devenga rendimientos superiores a la media de la industria
- Impide a veces obtener una elevada participación de mercado

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Enfoque

- Consiste en enfocarse a un grupo de compradores en particular
- Combina elementos de diferenciación y costos
- Orientada solo a una pequeña parte del mercado

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Requisitos de las estrategias genericas

Estrategia genérica	Habilidades y recursos necesarios	Requisitos organizacionales
Liderazgo en costos	Inversión constante	Rigido control de costos
	Habilidad en Ingeniería	Reportes de control frecuentes
	Supervisión intensa	Organización estructurada
	Diseño de productos para facilitar la producción	Incentivos en objetivos cuantitativos
	Sistemas de distribución económicos	

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Estrategia genérica	Habilidades y recursos necesarios	Requisitos organizacionales
Diferenciación	Fuerte habilidad en comercialización	Fuerte coordinación entre funciones de I&D, comercialización
	Instinto creativo	Incentivos subjetivos y cualitativos
	Reputación empresarial	Fuerte motivación para allegar a trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa
	Tradicición en el sector	
	Fuerte cooperación de los canales de distribución	

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Estrategia genérica	Habilidades y recursos necesarios	Requisitos organizacionales
Enfoque	Combinación de las capacidades anteriores dirigidas a un objetivo estratégico particular	Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Riesgos de las estrategias genéricas

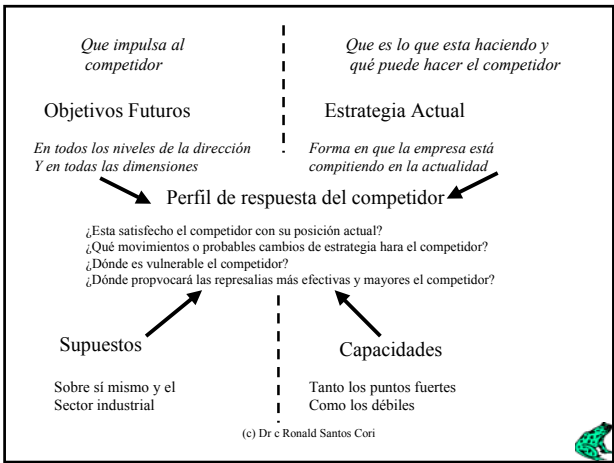
- **Riesgo del liderazgo en costos**
 - Cambios tecnológicos
 - Aprendizajes relativamente fáciles
 - Inflación de costos
- **Riesgo de la diferenciación**
 - Diferencial de costos
 - Decae necesidad por factor diferenciante
 - Imitación limita percepción de diferenciación
- **Riesgo del enfoque**
 - Diferencial entre empresas orientadas al mercado total y al enfoque
 - Competidores encuentran submercados en el segmento objetivo

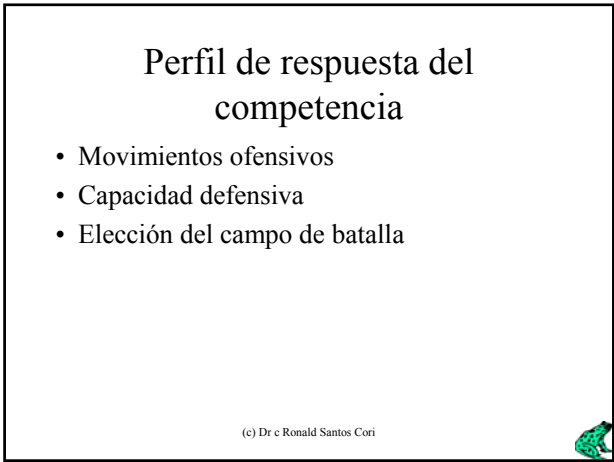
(c) Dr c Ronald Santos Cori

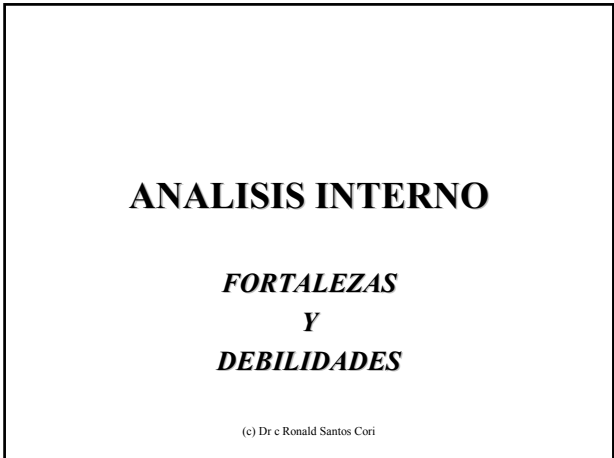
Marcos de referencia para análisis

- [Componentes para el análisis del competidor](#)
- [Los cuatro componentes](#)
- La respuesta del competidor
- El pronóstico en el S.I.
- El análisis de la competencia
- La importancia del sistema de información

(c) Dr c Ronald Santos Cori







Objetivos del análisis Interno

- El análisis interno de la U.E.N. (SBU), persigue determinar la situación que actualmente se tiene para lograr los objetivos y metas definidos como deseables
- Para este análisis se deben considerar cada una de las diversas capacidades que sean significantes para el logro de los objetivos deseados.

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Procedimiento

- Tomar ordenadamente cada una de las capacidades consideradas relevantes y analizarlas o descomponerlas en factores que permitan su medición.
- Analizar la capacidad y calificarla en término de fortaleza o debilidad, en relación a un competidor predefinido.
- Describa el efecto que esta capacidad calificada como fuerte o débil, tendría en la U.E.N.
- Estos efectos pueden describirse en término de lo que permitirían hacer, o los frenos que habría si no se cambian.

(c) Dr c Ronald Santos Cori

¿Como saber que capacidades son relevantes de analizar?

- Modelo cadena del valor
- Análisis seriado de capacidades funcionales

(c) Dr c Ronald Santos Cori

La Cadena del Valor



La Cadena del Valor



Actividades primarias

- **Logística Interna:** Recepción, almacenaje, manejo de materiales, bodegaje, control de inventario, programación de vehículos y devolución a proveedores.
- **Operaciones:** transformación de insumos en productos finales (por ej.: trabajo con máquinas, embalaje, montaje, mantención, control de calidad y funcionamiento de servicios).
- **Logística interna:** distribución del producto terminado (por ej.: almacenaje, manejo de materiales, operación de vehículo de despacho, procesamiento y programación de pedidos).
- **Marketing y ventas:** inducir y facilitar a compradores el proceso de compra del producto (por ej.: propaganda, personal de ventas, cotizaciones, selección de canales de distribución, relación con estos canales, determinación de precios).
- **Servicio:** mantener o acrecentar el valor del producto, después de la venta (por ej.: instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos, y ajuste del producto).

Actividades de apoyo

- Adquisiciones: compra de materias primas, suministros y otros ítemes tanto consumibles como del activo.
- Desarrollo de tecnología: conocimiento experto, procedimientos e insumos tecnológicos que precise cada actividad de la cadena de valor.
- Manejo de Recursos Humanos: selección, promoción y colocación, evaluación, recompensas, desarrollo administrativo y relaciones personal a jornal/empleados.
- Infraestructura de la firma: gestión general, planificación, finanzas, manejo contable, legal, asuntos de gobierno y gestión de calidad.

(c) Dr e Ronald Santos Cori

Capacidades Internas (análisis funcional)

CAPACIDAD EJECUTIVA

- Decisión y valoración del riesgo
- Adaptabilidad y flexibilidad de la estructura organizacional
- Eficacia del equipo ejecutivo
- Cumplimiento de metas y planificación operativa
- Capacidad de negociación.

(c) Dr e Ronald Santos Cori

Capacidades Internas

CAPACIDAD HUMANA

- Personal desarrollado para enfrentar al entorno actual y futuro
- Recursos humanos suficientes en cantidad y calidad
- Nivel de satisfacción y conflicto interno
- Experiencias y habilidades del personal
- Disponibilidad de personal de alta competencia

(c) Dr e Ronald Santos Cori

Capacidades Internas

CAPACIDAD FISICA

- Instalaciones
- Edificios, Transporte, etc.
- Flexibilidad de operación y costos fijos y variables
- Productividad y costos totales
- Calidad total y calidad util

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Capacidades Internas

CAPACIDAD FINANCIERA

- Asignación de los activos
- Deuda a corto y a largo plazo
- Fuentes de financiamiento interno y externo
- Financiamiento de actividades
- Rentabilidad promedio (margen, económica y financiera)
- Rotación de inventarios

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Capacidades Internas

CAPACIDAD DE MARKETING

- Enfoque de Marketing
- Experiencia en el mercado
- Segmentación de mercado
- Ventaja competitiva
- Fuerza de ventas
- Posicionamiento en el mercado
- Imagen de marca
- Intermediarios
- Promoción

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Capacidades Internas

CAPACIDAD TECNOLOGICA

- Cantidad y Calidad
- Grado de obsolescencia
- Grado de Eficiencia en la utilización de equipos
- Mantención
- Nivel de Economía de Escala
- Nivel de Experiencia

(c) Dr c Ronald Santos Cori

LA COMPETENCIA (Análisis comparativo)

El desempeño de la Compañía necesita compararse con el desempeño de nuestros principales competidores. La amenaza de la competencia generalmente proviene de unas cuantas compañías y hay que identificarlas.

Se necesita definir:

- quienes son los principales competidores
- qué productos y servicios ofrecen
- cuales son sus fortalezas y debilidades

(c) Dr c Ronald Santos Cori

La competencia

Factores de éxito de los principales competidores

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| • La imagen de la Cía en el mercado | • Rapidez y confiabilidad de entrega |
| • Su capacidad de ventas/organización | • Calidad del producto |
| • Su posición financiera | • Valor monetario |
| • Precios | • Servicio después de ventas |
| • distribución | • Publicidad |

No todos estos factores tendrán la misma influencia desde el punto de vista de asegurar el éxito. Por tanto, los factores necesitan ponderar en función de su importancia relativas

La competencia

Comparación financiera (continuación)

Factores	Nuestra Cia.	Competidor A	Competidor B
RAZONES			
Retorno sobre capital			
Retorno sobre ventas			
Ventas por empleado			
Rotación de inventarios			
Deudores días			
Acreedores días			
Índice de solvencia			
Relación activo disponible/pasivo corriente			

La competencia

ESTRUCTURA

- Tiene una organigrama claro para su departamento y su compañía?
- ¿Es conocido ampliamente este organigrama en toda la compañía?
- ¿Ha cambiado la estructura de la compañía para satisfacer los diferentes mercados o es fija y probablemente quedará así?
- Tiene muy poco o demasiado personal en las áreas claves?

(c) Dr c Ronald Santos Cori

La competencia

PERSONAL

- ¿cuales son las fortalezas y debilidades de cada miembro del personal?
- ¿Con que frecuencia hace reuniones de ventas?
- ¿Necesita entrenamiento su personal? En ese caso, ¿En qué áreas?
- ¿Tiene su personal descripciones del trabajo? ¿Se actualizan éstas periódicamente?
- ¿Cual es su tasa de rotación de personal? ¿Es alta o baja?
- ¿Son buenas las relaciones entre los miembros de diferentes departamentos?
- ¿Conoce su personal los objetivos de la compañía y del departamento?

(c) Dr c Ronald Santos Cori

**LAS FORTALEZAS DE UNA COMPAÑÍA
Y SU ORGANIZACIÓN PODRIAN SER
COSAS COMO**

- Para una compañía grande: es bien conocida en el mercado, tiene buenos recursos.
- Para una compañía pequeña: puede ser más flexible.
- Tiene una buena organización externa de ventas.
- Tiene una buena organización externa de ventas.

(c) Dr c Ronald Santos Cori

- Tiene una buena red de distribución.
- Tiene una red cautiva de ventas que cubre el país.
- La compañía fabrica en el país.
- El hecho de que la compañía tenga aprobaciones de diferentes industrias.
- Tiene una imagen de calidad.

(c) Dr c Ronald Santos Cori

**DEBILIDADES PODRIAN SER
ASPECTOS TALES COMO:**

- Es una compañía pequeña: los competidores son más grandes y bien conocidos en el mercado.
- Tiene una inadecuada organización interna de ventas.
- Tiene una organización externa de ventas incompleta o inadecuada.

(c) Dr c Ronald Santos Cori

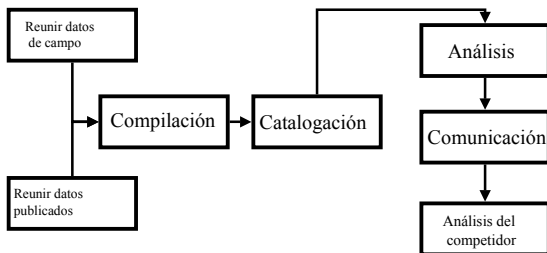
- El hecho de que el gerente de ventas debe reemplazarse.
- Hay incapacidad para seleccionar personal satisfactorio.
- Tiene una mala imagen de calidad.
- La compañía carece de una red de distribuidores o ésta es inadecuada.
- Tiene una red inadecuada de servicios o no existe.

(c) Dr c Ronald Santos Cori

- Tiene solamente un centro de manufactura y está en un área de alto costo de mano de obra.
- Tiene entregas demoradas o no confiables.
- Sus competidores tienen una red cautiva de ventas en todas las subsidiarias de ultramar.
- Sus competidores tienen aprobaciones de industrias que ella no tiene.

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Funciones de un sistema de información (espionaje) de la competencia



(c) Dr c Ronald Santos Cori

Indicadores de mercado

- Tipos de indicadores
- Uso de la historia en la identificación de señales
- Señales de distracción

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Tipos de indicadores

1. Información anticipada de movimientos
2. Anuncios de resultados o acciones posteriores al hecho
3. Discusiones en público sobre el sector industrial por parte de los competidores
4. Comentarios del competidor y explicaciones de sus propios movimientos
5. Tácticas de los competidores relativas a lo que podrían haber hecho
6. Maneras en la cual los cambios estratégicos son inicialmente implantados
7. Divergencia con objetivos pasados
8. Divergencia con la tradición industrial
9. Quite cruzado
10. La marca de batalla
11. Demandas antimonopolio

(c) Dr c Ronald Santos Cori



Acciones competitivas

- Inestabilidad en S.I.
 - Probable Guerra competitiva
- Movimientos competitivos
 - Movimientos cooperativos
 - Movimientos amenazadores
 - Movimientos defensivos
- Compromiso
 - Comunicar el compromiso
 - La confianza como compromiso
- Puntos focales
- El resguardo y reserva de la información

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Estrategias dirigidas a clientes y proveedores

- Selección de clientes
 - Necesidades de compra contra capacidades de la empresa
 - Posición estructural del cliente
 - Costo del servicio
- Estrategias de compras
 - Estabilidad y competitividad de proveedores
 - Grado óptimo de integración vertical
 - Asignación de compras entre proveedores calificados
 - Creación de ventaja máxima con proveedores elegidos

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Análisis estructural por S.I.

- [Dimensiones de la Est Competitiva](#)
- [Grupos estratégicos](#)
- La rentabilidad y los G.E.
- Formulación de la Estrategia
- Mapas como herramientas analíticas

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Dimensiones de la Est. Competitiva

- Especialización
- Identificación de la marca
- Push vs Pull
- Selección del canal
- Calidad del producto
- Liderazgo tecnológico
- Integración vertical
- Posición de costo
- Servicio
- Política de precios
- Apalancamiento
- Relación con la casa matriz
- Relación con los gobiernos

(c) Dr c Ronald Santos Cori



Grupos Estratégicos

- Conjunto de empresas de un sector industrial que siguen una misma estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas
- Grupos estratégicos y barreras de movilidad
- Grupos estratégicos y poder de negociación
- Grupos estratégicos y amenazas de sustitutos
- Grupos estratégicos y rivalidad entre empresas
- Grupos estratégicos y rentabilidad de la empresa
- Grupos estratégicos y la posición de costo

(c) Dr c Ronald Santos Cori



Evolución de sector industrial

- Conceptos básicos
 - Ciclo de vida del producto
 - Pronosticando la evolución
- Procesos evolutivos
 - Cambios en el crecimiento a largo plazo
 - Demografía
 - Tendencias de las necesidades
 - Cambios en posición relativa de sustitutos
 - Cambios en la posición de grupos complementarios
 - Penetración del grupo cliente
 - Cambio del producto
 - Procesos de aprendizaje
- Relaciones Clave
 - Cambios en las fronteras de los sectores industriales

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Estrategia competitiva en S.I. fragmentados

- Como se forma un S.I. Fragmentado
- Superando la fragmentación
- Las trampas
- Formulando la estrategia

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Estrategias competitivas en sectores nacientes

- El entorno estructural
- Problemas que restringen el desarrollo
- Mercados tempraneros
- Mercados tardios
- Elecciones estratégicas
- Técnicas de pronóstico
- Sectores en los cuales se puede ingresar

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Transición a Madurez del S.I.

- Cambios del S.I. durante la transición
- Implicaciones estratégicas
- Trampas en la transición
- Implicaciones organizacionales
- Implicaciones al CEO

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Est. Comp en S.I. En declinación

- Determinantes estructurales
- Alternativas estratégicas
- Elección de una estrategia
- Peligros
- Preparación

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Competencia en S.I. Globales

- Orígenes de la competencia global
- Evolución de S.I. Globales
- Competencia en S.I. Globales
- Alternativas estratégicas
- Tendencias

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Implicaciones de la Int. Vertical

- Beneficios y costos estratégicos
- Aspectos específicos Int. hacia Adelante
- Aspectos específicos Int. hacia Atrás
- Contratos L.P.
- Aspectos Económicos

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Incremento de capacidad

- Elementos a considerar
- Causas de exceso de capacidad
- Estrategias de anticipación

(c) Dr c Ronald Santos Cori

Ingresos a nuevos negocios

- Ingreso mediante desarrollo interno
- Ingreso mediante adquisición
- Ingreso por logros consecutivos

(c) Dr c Ronald Santos Cori
