

¿Qué son las Ventajas Competitivas y cómo desarrollarlas?

Introducción

- El objetivo de todo proceso estratégico es proporcionar una o mas ventajas competitivas a las organizaciones.
- ¿Que requisitos deben tener los planes estratégicos para conseguir estas ventajas?

Que son las Ventajas Competitivas

- Son las capacidades fundamentales que colocan a una organización por encima de las demás.
- Es aquello que la empresa hace mucho mejor que los rivales, por lo que representa una fuerza para competir y una experiencia especializada que la competencia no puede igualar.

Que son las Ventajas Competitivas

- Principio fundamental de la Dirección Estratégica:
- Una Estrategia de Negocios es poderosa si produce una ventaja competitiva importante y duradera; es débil si no la produce o da como resultado una desventaja competitiva.

Que son las Ventajas Competitivas

- La explotación de una ventaja competitiva es el producto y el fundamento toda estrategia.
- Con la formulación de estrategias se pretende aumentar o reforzar una ventaja competitiva inicial, crear nuevas ventajas y perpetuar las ventajas que ya se tienen.

Que son las Ventajas Competitivas

- *Las armas.* Productos, servicios o calidad
- *La imaginación.* La innovación del proceso, productos o servicios; diseño, originalidad, forma de distribución, etc.
- *La fuerza.* Los recursos financiero, tecnología, conocimientos, etc.
- *La agilidad.* Búsqueda de nichos de mercado, diversificación, velocidad de reacción

Que son las Ventajas Competitivas

- *La experiencia.* Conocimiento del mercado proveedores y clientes, y de las mejoras prácticas de manufactura.
- *El conocimiento del oponente.* Conocer sus fortalezas, debilidades y estrategia. No es posible ir a la guerra sin conocimiento del rival
- *La información.* Elemento necesario para tomar decisiones fundamentales, evadir amenazas y aprovechar las oportunidades

Que son las Ventajas Competitivas

- Al final de la batalla ganará el que halla hecho mejor uso de los recursos mas adecuados, en el lugar adecuado, en el momento adecuado y de la manera adecuada.
- Por tanto, el ganador será el que explote mejor su ventaja competitiva.

Que son las Ventajas Competitivas

- Solo la ventaja que se explota cuenta, puesto que en ese momento se transforma en desventaja del oponente.
- Una ventaja que se tiene y no se explota es como si no se tuviera. Para esto, lo primero es saber exactamente cual es la ventaja competitiva de la organización, qué la produjo y de donde procede.

Que son las Ventajas Competitivas

- Esto nos permitirá comprender los mecanismos mediante los cuales, esta ventaja, puede multiplicarse o acrecentarse.

Que son las Ventajas Competitivas

- El origen de las ventajas competitivas es muy variado: buena imagen, alta calidad, precio bajo, producto funcional, innovación en el diseño, proceso o servicio; tecnología, prestigio, velocidad de respuesta, disponibilidad, servicio personalizado, etc.

Que son las Ventajas Competitivas

- La estrategia debe centrarse en una o varias ventajas. Cuando son varias cabe recurrir al principio de la palanca: una pequeña fuerza que se aplica a un extremo de un brazo de una palanca genera una fuerza mayor en el otro extremo.

Que son las Ventajas Competitivas

- Esto significa que para que una ventaja se mantenga, se ejerce un esfuerzo planeado estratégicamente y enfocado de modo que se incrementen los resultados debido a un impulso multiplicador de otra ventaja. Esto se conoce como sinergia.

Que son las Ventajas Competitivas

- Las ventajas competitivas son de dos tipos: estructurales y funcionales.
- Las estructurales se deben al tamaño de la empresa, su estructura y organización, así como sus condiciones ambientales, sociales, políticas o económicas. También es el resultado del país en que opera: inflación, mercado, costos. Es algo que se tiene. No duran a menos que sean dinámicas.

Que son las Ventajas Competitivas

- Las ventajas funcionales son las que tienen que adquirirse, como imagen, marca, avance tecnológico, productividad, calidad, etc.
- Así por ejemplo, las marcas posicionadas perduran – tipo Levi's, McDonalds, - y se comercializan con las ventajas que ofrecen.

Como se desarrollan las ventajas competitivas

- Las ventajas competitivas surgen del saber hacer, que es el factor esencial para el desarrollo de la organización, y, en ocasiones, de su supervivencia.
- Conviene preparar la cartera de conocimientos – es decir, el conjunto de conocimientos de la organización – para deducir una cadena de conocimientos

Como se desarrollan las ventajas competitivas

Se distinguen 4 formas de conocimiento:

- Convencional – Se basa en horas de trabajo. Es el mas simple, ya que no requiere imaginación ni innovación. Administra mano de obra. Estrategia de precios bajos.

Como se desarrollan las ventajas competitivas

- Servicio Especializado – comercialización de una habilidad específica, en un ámbito particular. Actualizado en tecnología, mantiene eficiencia y domina el proceso, la organización y la logística. Competitivo en precios y ofrece calidad elevada. Muy estratégico.

Como se desarrollan las ventajas competitivas

- Tecnológico – requiere el dominio de tecnologías avanzadas, en una organización evolucionada e innovadora, constante actualización científica y tecnológica.
- Artículos Propios – dominio total de un sector de mercado, vigilar el comportamiento de las variables, experto en marketing y publicidad. Mucha independencia.

Como se desarrollan las ventajas competitivas

- La cadena de valor es una forma de adquirir ventajas competitivas. La cadena fue postulada para explicar como se convierte una estrategia competitiva en una ventaja competitiva. Consta de todas las actividades que se hacen en la empresa, y que juntas crean un valor al cliente.

Como se desarrollan las ventajas competitivas

Hay 2 tipos de actividades: Primarias y de soporte.

- Soporte son aquellas sin las cuales no es posible lograr las primarias – compras, finanzas, contabilidad, recursos humanos, tecnología y organización.
- Estas son áreas que contribuyen al logro del valor agregado final, aunque no de forma directa.

Como se desarrollan las ventajas competitivas

- Primarias – abarca la logística de entrada (recepción de mercancía, almacén), operaciones (manufactura), logística de salida (almacén, embarque, distribución) , y el marketing, ventas y servicio.

Como se desarrollan las ventajas competitivas

- El concepto de cadena de valor aconseja realizar un escrutinio cuidadoso de todas las actividades de la empresa para determinar de que forma hay que modificarlas para responder mejor a la estrategia competitiva adoptada por la empresa.

Como se desarrollan las ventajas competitivas

- La utilidad de la cadena de valor estriba en que aporta a la empresa criterios de decisión para determinar que acciones o actividades agregan valor y cuales no. Estas ultimas no justifican su existencia y deben desaparecer.

Como se desarrollan las ventajas competitivas

- La cadena de conocimientos es la forma en que se entrelaza todo el conocimiento organizacional para generar valor. Esta cadena funciona solamente si se aprovechan los conocimientos para agregar valor al producto, pues conocimientos que no se utilizan no sirven.

Como se desarrollan las ventajas competitivas

CADENA DE VALOR DE PORTER



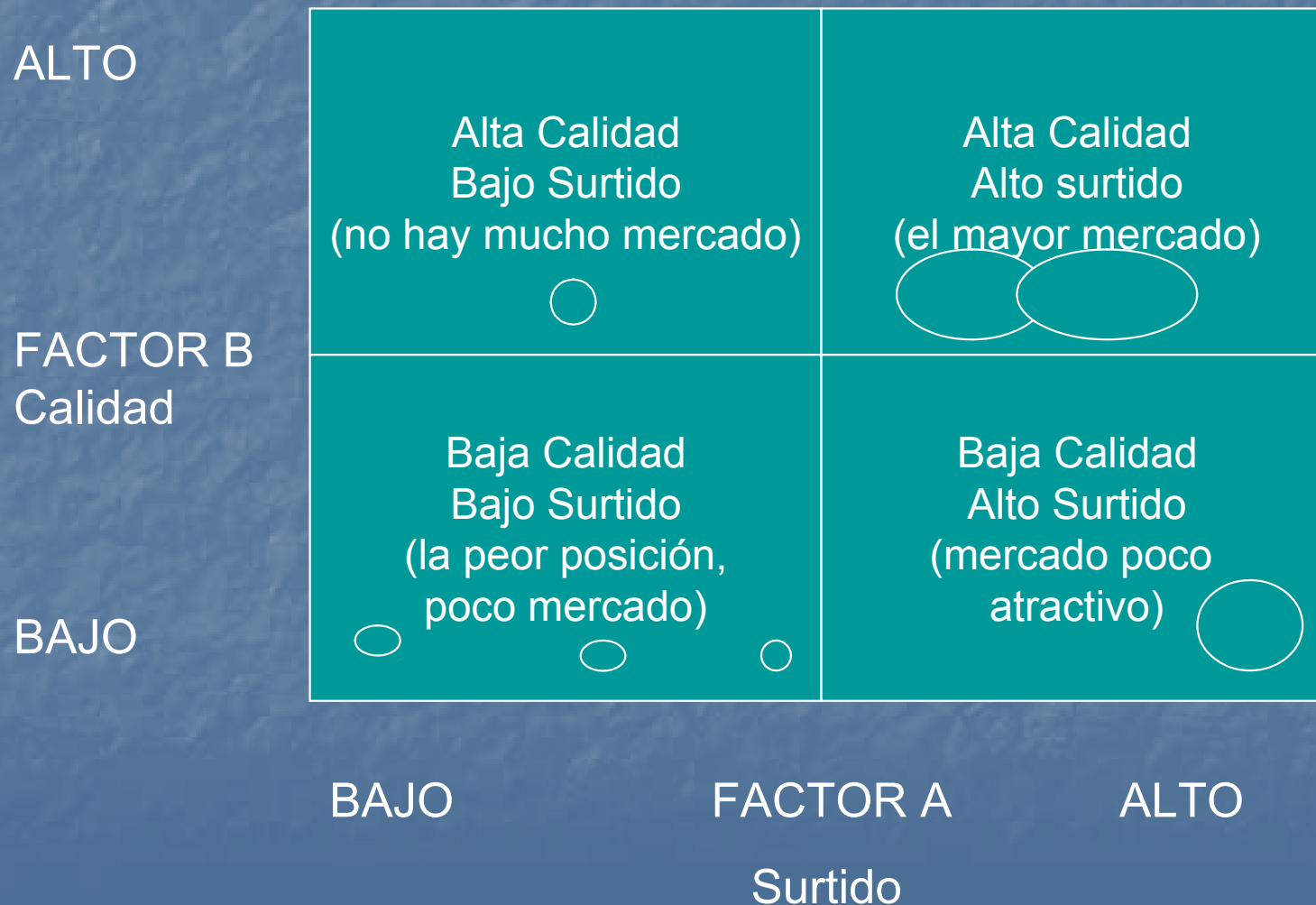
Matriz de Posicionamiento Competitivo

- ¿En que mercado está la empresa?
- ¿ Se encuentra en el mercado seleccionado?
- ¿En cual debería estar?
- ¿Es ese el mercado que mas le conviene?
- ¿Dónde están ubicados los competidores?
- ¿Están ellos en el mercado que más les conviene?

Matriz de Posicionamiento Competitivo

- Para obtener las respuestas se traza una matriz de posicionamiento competitivo.
- En su forma más sencilla, se determinan 2 factores que sean importantes para los clientes, y se sitúan uno en el eje de las x, y el otro en el eje de las y. La empresa y los competidores se colocan en un punto ordenado xy de acuerdo con su posición.

Matriz de Posicionamiento Competitivo



Matriz de Posicionamiento Competitivo

- A – productos alta calidad y bajo surtido – posición de riesgo y no es ideal
- B y C – Alto surtido y alta calidad, mayor participación en el mercado, es el nicho de mercado donde debe estar ubicada la empresa
- G - alto surtido, poca calidad

Matriz PEYEA

- Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción – base de otras matrices mas elaboradas, 4 cuadrantes que indican si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y cual es mas conveniente para la organización.

Matriz PEYEA

- Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente y fuerza de la industria).

Matriz PEYEA

FF

VC

<p>CONSERVADORA Permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa, no correr demasiados riesgos, desarrollo de mercados, diversificar productos</p>	<p>AGRESIVA La organización está en magnífica posición para usar las fortalezas y aprovechar las oportunidades así como superar debilidades. Estrategias de crecimiento y expansión</p>
<p>DEFENSIVA Concentrarse en superar debilidades, atrincherarse, desinversión, o liquidación</p>	<p>COMPETITIVA Integración, penetración, del mercado, desarrollo del mercado, de productos, empresas de riesgo compartido, alianzas estratégicas</p>

FI

EA

Matriz PEYEA

Posición Estratégica Interna

Fuerza Financiera (FF)

Utilidades

Rentabilidad

Liquidez

Riesgo del negocio

Promedio

	+1	+2	+3	+4	+5	+6
Utilidades						
Rentabilidad						
Liquidez						
Riesgo del negocio						
Promedio						

Ventaja Competitiva (VC)

Liderazgo en costos

Enfoque

diferenciación

Participación en el mercado

Calidad

Flexibilidad

Promedio

	+1	+2	+3	+4	+5	+6
Liderazgo en costos						
Enfoque						
diferenciación						
Participación en el mercado						
Calidad						
Flexibilidad						
Promedio						

Matriz PEYEA

Posición Estratégica Interna

Estabilidad del Ambiente (EA)

Políticos

Tecnológicos

Económicos

Sociales

Fiscales

	-1	-2	-3	-4	-5	-6
Políticos						
Tecnológicos						
Económicos						
Sociales						
Fiscales						
Promedio						

Fuerza de la Industria (FI)

Barreras de Entrada

Barreras de Salida

Poder político del sector

Fuerza en asociaciones o cámaras

Estabilidad Financiera

	-1	-2	-3	-4	-5	-6
Barreras de Entrada						
Barreras de Salida						
Poder político del sector						
Fuerza en asociaciones o cámaras						
Estabilidad Financiera						
Promedio						

Matriz PEYEA

- Se suman los promedios de VC y FI, como eje X
- Se suman los promedios de FF y EA como eje y
- Se dibuja la curva

Matriz de la Gran Estrategia

- Otra matriz eficaz para formular estrategias alternativas.
- Todas las organizaciones pueden acomodarse en alguno de los 4 cuadrantes en los que se divide la matriz, de acuerdo con la evaluación de 2 dimensiones: posición competitiva y crecimiento del mercado.

Matriz de la Gran Estrategia

CRECIMIENTO DEL MERCADO	Rápido	Cuadrante II <ul style="list-style-type: none"> •Desarrollo, integración o consolidación del mercado o producto •Ataque intensivo del mercado •Desarrollo del producto •Desinversión 	Cuadrante I <ul style="list-style-type: none"> •Penetrar y desarrollar mercados y productos •Concentrarse en sus ventajas competitivas •Integración o diversificación •Pueden ser agresivos
	Lento	Cuadrante III <ul style="list-style-type: none"> •Atrincheramiento •Cambio radical en la orientación del producto y del mercado •Diversificación •Desinversión o liquidación 	Cuadrante IV <ul style="list-style-type: none"> •Diversificación en áreas de mayor crecimiento •Alianzas estratégicas •Empresas de riesgos compartidos
		Débil	Fuerte
		POSICION COMPETITIVA	

Matriz de la Gran Estrategia

Cuadrante I

- Empresas en posición estratégica excelente.
- Si tienen recursos – integración V u H
- 1 solo producto – diversificación
- Pueden aprovechar oportunidades en muchas áreas y ser agresivas y riesgosas

Matriz de la Gran Estrategia

Cuadrante II

- Empresas no competitivas, deben evaluar su enfoque en el mercado
- Ataque intensivo del mercado para conseguir desarrollo, consolidación o integración de sus productos
- Liquidación solo como ultima alternativa

Matriz de la Gran Estrategia

Cuadrante III

- Mercado de crecimiento lento, posición competitiva débil, necesita hacer cambios drásticos para sobrevivir
- Estrategias para VC para cambiar de sector, reducción de gastos, obtener recursos de los negocios actuales para cambiar de área
- Liquidación

Matriz de la Gran Estrategia

Cuadrante IV

- Posición competitiva fuerte, sector de crecimiento lento
- Estrategia de diversificación en área de mayor crecimiento
- Buen flujo de caja
- Pero sector no permite crecimiento

Matriz de Analisis Interno - Externo

- Se divide en 9 cuadrantes
- El tamaño de cada circulo representa el % de ventas de cada empresa
- Se puede prepara una matriz para situación actual y otra para situación futura, pronosticando repercusiones de decisiones actuales

Matriz de Analisis Interno - Externo

- La matriz se traza en 2 dimensiones: los totales ponderados de la evaluación de los factores internos (EIF) y los totales ponderados de la evaluación de los factores externos (EFE).

Matriz de Analisis Interno - Externo

CAPITULO TRES

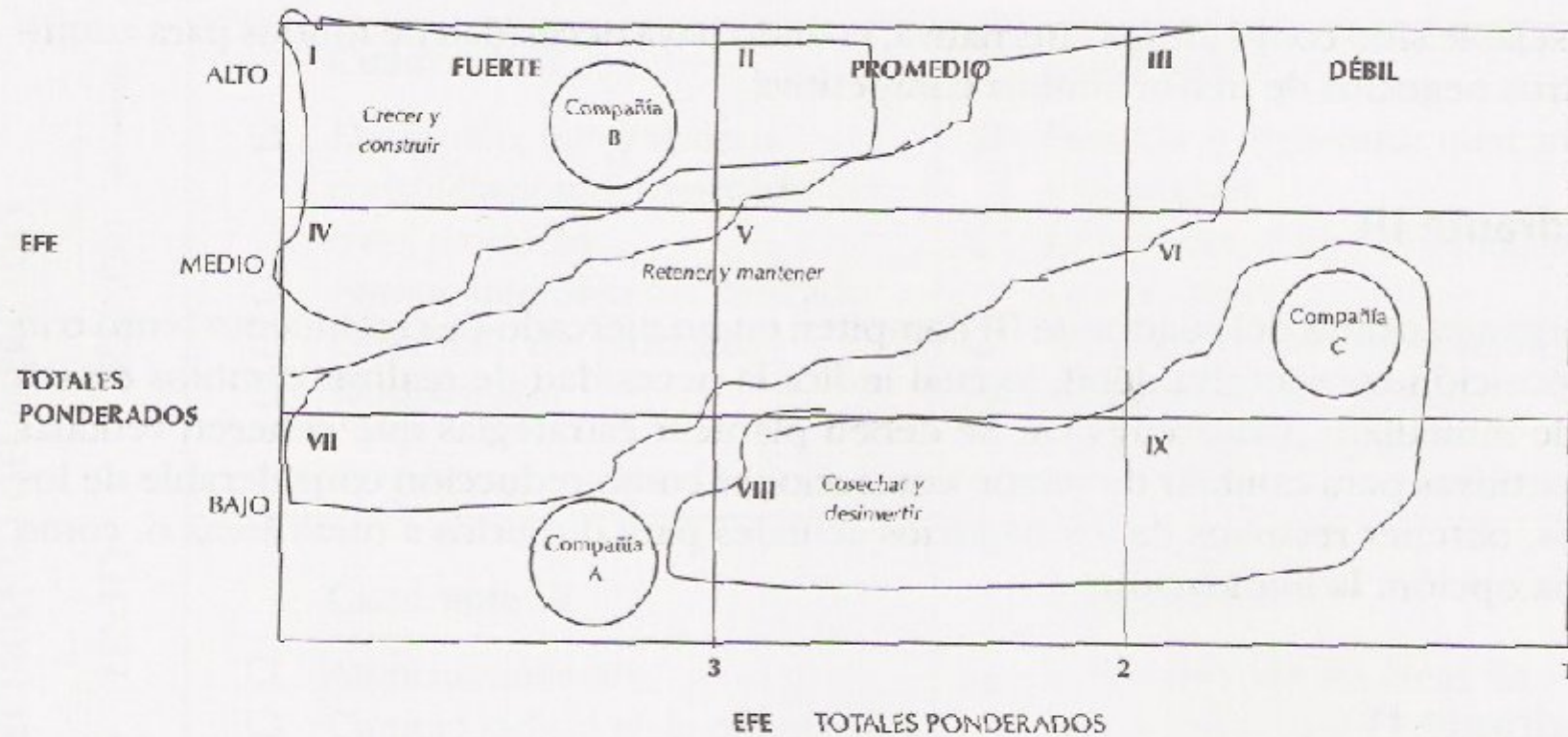


Figura 3.6.
Matriz interna-externa.

Megatendencias

- La sociedad se transforma constantemente
- Los cambios son cada vez más rápidos
- Se transforma vertiginosamente el orden social, económico, técnico, científico, político, etc.
- La empresas que no anticipan los cambios, desaparecen

Megatendencias

“LO UNICO PERMANENTE ES EL CAMBIO”

- Acumulación de conocimientos y países se desarrollaron mas rápido que otros
- Brecha se abrió, al avanzar unos y quedar rezagados otros
- Esto ocurrió primero en países, luego en organizaciones, estratos sociales

Megatendencias

- Los cambios que de pronto ocurren en un país, luego en otro, y en otro más y al final sobrevienen casi al mismo tiempo en extensas zonas del mundo, forman grandes tendencias mundiales o megatendencias, que con el pasar de los años, y las nuevas tecnologías ocurren cada vez más rápido

Megatendencias

- Las megatendencias son grandes cambios que ocurren a nivel mundial y que afectan o afectarán directa o indirectamente a un país, organización, sociedad o individuo, por ejemplo la ola de privatizaciones de empresas públicas

Megatendencias

3 características principales - megatendencias:

- Cambios cualitativos y discontinuos:

- cambio a la orden del día
- factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos
- Paradigmas cambian mas rápido de lo que los podemos asimilar
- Difícil predecir tendencias
- Cambios no tienen un esquema constante

Megatendencias

- Clientes reaccionan de forma inesperada
- Si esto no se interpreta correctamente, se afecta la organización
- Pero si se interpretan bien, crean VC
- Cambios Acelerados
 - Cambios cada vez mas rápidos
 - Ciclo de vida de productos se redujo
 - Aparecen y desaparecen productos nuevos inesperadamente

Megatendencias

- Igual con gustos, necesidades, comportamientos y expectativas
- Se vuelve difícil detectar acontecimientos que pueden afectar la organización
- Hay que tener sensibilidad, información y los mecanismos de vigilancia de los indicadores para reconocer estas tendencias en los cambios y aprovecharlos estratégicamente

Megatendencias

- Mayor dependencia de las organizaciones de su medio y de otras organizaciones:
 - Con su medio
 - Ambiente externo afecta cada vez mas a las organizaciones
 - La rapidez de los cambios intensifica la turbulencia que obligan a las empresas a reaccionar o sucumbir
 - El margen de error permitido en la toma de decisiones es cada vez más pequeño

Megatendencias

- Con otras organizaciones
 - Condiciones del ambiente, obligan a las organizaciones a formar bloques con otras organizaciones ante leyes
 - Empresas en ramos diferentes intercambian los resultados de la aplicación de programas de competitividad - benchmarking
 - Congresos, foros y seminarios se investiga lo que han hecho otras empresas

Megatendencias

Cuadro 4.1. Megatendencias y su efecto en México, según el ITESM.

Megatendencia	Explicación	Efecto en México
1. Un mundo inestable	Los cambios como el colapso del comunismo, la reunificación europea y el avance tecnológico de las comunicaciones tienen efectos políticos y económicos instantáneos.	<ul style="list-style-type: none"> • El TIC. • Creciente influencia de acontecimientos mundiales en la bolsa de valores • Inestabilidad financiera
2. La redefinición de la competencia	La mejora en la tecnología del producto ha cambiado a la mejora en la tecnología del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de las maquiladoras • Incremento de las asociaciones con empresas extranjeras • Aumento del nivel tecnológico de las empresas mexicanas • Creciente interés por la mejora de la calidad
3. La internacionalización de la empresa	Tendencia mundial al libre comercio y a la globalización de la actividad empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas mexicanas salen a competir • Crecen las alianzas estratégicas con empresas extranjeras • Crece la inversión extranjera en México
4. La universalización del hombre	Aparición de una cultura mundial por la facilidad de viajar y las telecomunicaciones, que han estandarizado las necesidades del hombre.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor importancia del idioma inglés • Incremento del turismo • Crecimiento de franquicias • Invasión de productos extranjeros