ANÁLISIS MODERNO DE LA COMPETITIVIDAD

Sharon M. Oster

INTRODUCCIÓN

- La importancia de la estrategia.
  - **No hay estrategias generalmente exitosas, pero sí principios de planeación estratégica que mejoran el desempeño.**

- **Mercados eficientes.**
  - Los **precios reflejan la información instantáneamente**.

FUENTES PRINCIPALES DE DESEMPEÑO SUPERIOR

- Operar en ambientes protegidos.
- Anticipar cambios en el mercado.
- Poseer una ventaja competitiva sostenible.

Modelo de las 5 fuerzas de Porter

- La intensidad actual de la **competencia**.

- La presencia de **productos sustitutos**.

- El poder de los **compradores**.

- El poder de los **proveedores**.

- La entrada de **nuevas empresas**.

PARA ENTRAR

- Expectativa de las reacciones de los titulares.
  - Baja de precios en el mercado para desanimar.

- La tecnología de la industria.
- Capacidad excesiva en la industria.
- Activos específicos.
  - Por ejemplo aviones, tuneladoras, etc.

- Reputación de los titulares de la industria.
  - Agresivos o pasivos cuando alguien ha entrado al mercado

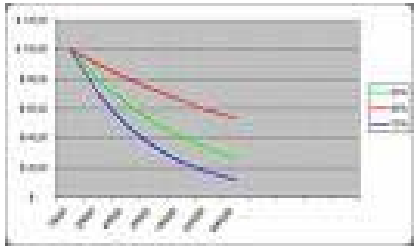
- Costos de salida.
  - Si son altos desaniman la entrada.

VENTAJAS DEL TITULAR

- Contratos de precompromiso.

- Patentes y licencias.

- Curva de la experiencia.



- Ventaja de una marca precursora.

LA COMPETENCIA EN LOS MERCADOS GLOBALES

- Las ventajas comparativas.
  - **Más que geográficas, tecnológicas**.

- Las economías de escala.

- Ubicación de las **industrias globales**.
- La mayor parte en Norteamérica y Japón.

COMPETENCIA POR LA VENTAJA

- La actividad emprendedora.
  - Imaginarse el mundo en el futuro.
  - Salir adelante a través de los cambios que es posible que ocurran.
  - Voluntad y acción para llevar a cabo el cambio.

- La ventaja organizacional relativa.
  - Conservar y proteger las ventajas competitivas.
  - En ocasiones difícil de explicar.

SUSTENTABILIDAD

- Propiedad de **activos clave**.
  - Puede ser una marca, una fórmula, etc.

- Volumen y **experiencia del mercado**.

- Empleo de una constelación de **activos y prácticas complementarios.**
  - Conjunto de ventajas, experiencia, tecnología, etc.

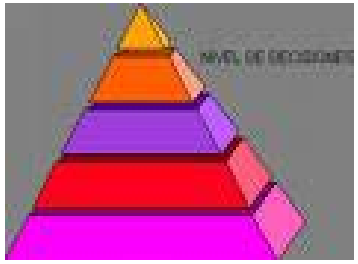
METAS ORGANIZACIONALES

- Implantación.
  - Tarea fundamental de la organización.
  - Deben conciliar los intereses de toda la cadena productiva.
  - Deben involucrar a todos los colaboradores.

- Mejoramiento de la cooperación.
  - A través de promociones o compensaciones.

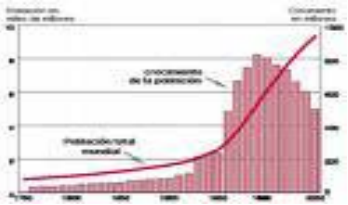
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Las relaciones entre las unidades en una organización.
  - Que se establezcan líneas de comunicación en las áreas cuando sea necesario.
- Los costos del procesamiento de la información.
  - Deben ser lo más reducidos posible.
- El efecto de la estructura sobre la constelación de poder dentro de la organización.
  - Delegación del poder dentro de la organización.
- El ambiente cultural.



DIVERSIFICACIÓN CORPORATIVA (qué se busca)

- Sinergias.
- Mejorar la eficiencia financiera.
- Poder de mercado.
- Estabilidad de las utilidades.
- Crecimiento.



INTEGRACIÓN

- Integración (vertical).
  - La que añade algo más a las etapas de producción y distribución en las cuales opera.

- Diversificación (Horizontal).
  - Aumentando los productos o servicios.

  - Combinada

FUSIONES Y ALIANZAS

- Poder de mercado.
- Apresurar entrada.

- Acceso a mercados extranjeros.
- Activos sub-valuados.
  - En estos casos, normalmente el vendedor sabe mejor lo que vende que el comprador los que compra.

MERCADOTECNIA ESTRATÉGICA

- Planeación del producto.

- Estrategia publicitaria.

- Estrategia de distribución.

DETERMINACIÓN DE PRECIOS

- Un arma competitiva.
- Costos de producción.
- Respuesta de los competidores.
  - Una guerra de precios por retener el mercado puede llevar a disminuciones de más del 50%.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO COMPETITIVOS

- **Desarrollo e innovación como ventaja.**
  - Para algunos la ventaja competitiva más importante que tiene Estados Unidos.

- **Rapidez de la copia de la innovación**.
  - **Entre más rápido pueda copiarse la innovación, menos rentable será**.

- Posibilidad de **licencias**.

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Surge de los insumos de todos los gerentes de la empresa.

- Coordinada por la Dirección Ejecutiva.