

Organización

**Todos participamos en una
organización:**

**La familia, el club deportivo
característica;: trabajo en equipo y
objetivo común.**

**Empresa es una organización
Y actúa como un SISTEMA**

Concepto de Sistemas

- Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados formando una actividad para alcanzar un objetivo operando sobre datos, energía, materia, etc., para proveer información, energía y materia.
- Sistema es un todo organizado y complejo:
 - Un conjunto o combinación de cosas que forman un todo complejo o unitario.
 - Un conjunto de objetos unidos **por alguna forma** de interacción o interdependencia.

Propiedades de los Sistemas

- Las propiedades de los sistemas **no pueden** ser descritos en términos de sus elementos **separados**; se presentan cuando se estudian **globalmente**.
- Los Sistemas **existen dentro** de otros Sistemas.
EMPRESA (SISTEMA) DEPARTAMENTO ADM.
SUBSISTEMA, DEPT. OPERACIONES (SUB.
SISTEMA)
- Las **funciones** de un sistema **dependen** de su **estructura**.

Características de los Sistemas

Globalismo o Totalidad

- Un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El **efecto total** se presenta como un ajuste a todo el sistema.
- Hay una **relación de causa / efecto**.
- De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: La Entropía y la Homeostasia.



Características de los Sistemas

Sinergia

- El **todo** es **mayor** que la **suma de las partes**, es decir, que los componentes del sistema valen más como una unidad – a la cual llamamos empresa – que como una unidad independiente. Es a partir de esto, justamente, desde donde surge el valor de las interrelaciones.
- Se dice que un objeto posee Sinergia cuando; *el examen de una o algunas de sus partes (incluso a cada una de sus partes), en forma aislada, no se puede explicar o predecir la conducta del todo.* (TRABAJO DE EQUIPO)



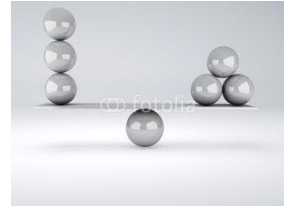
Características de los Sistemas

Entropía

- Es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse.
- La entropía **aumenta** con el correr del tiempo.
- Si **aumenta la información, disminuye la entropía** (y viceversa), pues la información es la base de la configuración y del orden.
- INNOVACIÓN, la gestión del cambio, planificación en una empresa ayuda a controlar la generación de entropía.

Características de los Sistemas

Homeostasia



- Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistemas.
- Los sistemas tienen una **tendencia a adaptarse** con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.(Competencia)



Tipos de Sistemas - Naturaleza

Los Sistemas Abiertos:

- Presentan intercambio con el ambiente a través de entradas y salidas.
- Intercambian energía y materia con el medio, ambiente o entorno.
- Son adaptativos para sobrevivir.
- Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa.
 - ✓ Relación permanente con el medio o entorno, de la cual depende su supervivencia o viabilidad.
 - ✓ Son los sistemas vivos y sociales
 - ✓ Tienden a una evolución constante y a un orden estructural.

EMPRESA- STAKEHOLDERS

Tipos de Sistemas

El concepto de sistema abierto se puede aplicar a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad.



Parámetros de Sistemas

Se caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del sistema

- **Entrada, insumo o impulso (input):** es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.



Parámetros de Sistemas

- **Proceso:** Los procesos de transformación que ocurren al interior de la empresa. Su naturaleza es variada y pueden ser explicados a través de las **actividades que se realizan al interior de ella.** Algunas de estas actividades son marketing, finanzas, operaciones y adquisiciones, entre otras.



Parámetros de Sistemas

• **Salida o producto o resultado (output):** es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema.



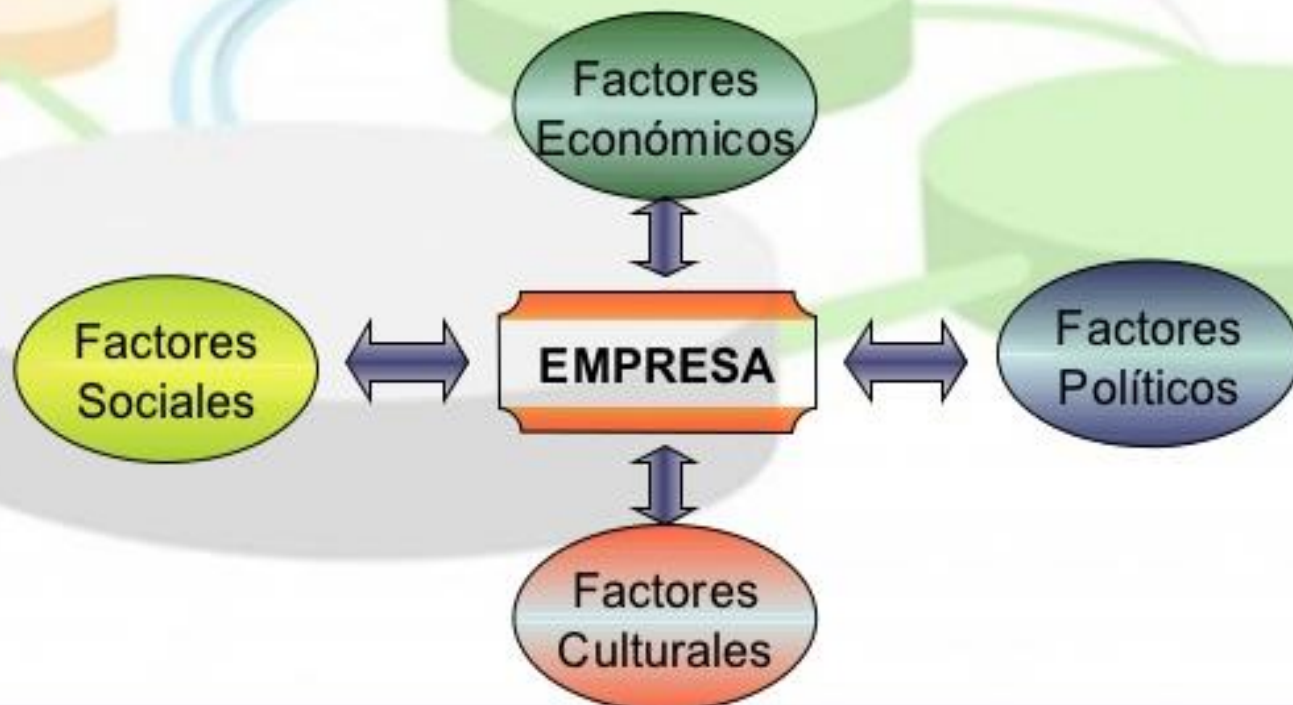
Parámetros de Sistemas

- **Retroacción o retroalimentación o retroinformación (feedback):** es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.



Parámetros de Sistemas

- **Ambiente:** es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo, también puede ser una amenaza.



EMPRESA COMO SISTEMA ABIERTO



Planificación

Misión

Visión

Valores

Objetivos





¿Quiénes somos?

¿Para qué estamos?

¿Qué hacemos?

¿Dónde queremos ir? ó

¿Para dónde vamos?

¿Cómo podemos llegar?

¿Qué potencial tenemos?

¿Cómo sabemos que hemos llegado?

¿¿¿¿¿....



HE DECIDIDO ENFRENTAR
LA REALIDAD, ASÍ QUE
APENAS SE PONGA LINDA
ME AVISAN



Dessin © Quilini/Éditions de la Flûte Buenos Aires

La Misión

Es lo que **pretende hacer** la organización y **para quién** lo va hacer. Describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio. Es la razón y el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

Por lo tanto define:

- 1 Lo que pretende **cumplir** en su entorno o sistema social en el que actúa.
- 2 Lo que pretende **hacer**.
- 3 **Para quién** lo va a hacer.
- 4 Los **principios y valores** bajo los que pretende funcionar.



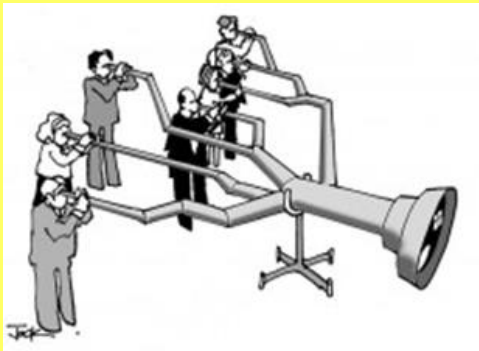


La Visión

Es una exposición que indica **hacia dónde se dirige** la empresa a largo plazo y en qué se **deberá convertir o quiere ser en el futuro**, Señala el rumbo y da dirección tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del ambiente, entorno en que se desenvuelve, etc.

Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa ante los ojos de:

- Los clientes
- Los proveedores
- Los empleados
- Los propietarios
- La Sociedad



La Visión

Casi todas las organizaciones tienen una Visión. Pero si analizamos en detalle, vemos que muchas veces la Visión se queda en la “declaración” sin lograr impacto alguno en la empresa.

La Visión es el rumbo estratégico de la organización por los próximos 3 a 5 años, es decir tiene establecido un **horizonte de tiempo** para poder ser alcanzada.

Responde a la pregunta: **¿Cómo queremos ver a la organización en 3 o 5 años?**

A diferencia de la Misión (Razón de ser de la organización) la Visión puede cambiar según el contexto externo, capacidades internas, la percepción de los líderes, etc. Pero más allá de eso, una buena Visión debería:

- **Inspira, motiva y moviliza** a las personas.
- Que las personas **se queden** en la empresa.
- Que muchas cosas tengan sentido y que valga la pena dar lo mejor de uno para alcanzarla.

La Visión debe poder ser medida (Cuantificable), para darnos cuenta si hemos alcanzado o no la Visión.

La Visión debe tener indicadores que midan el avance a largo plazo de la Visión.

Una buena Visión:

- ❖ No puede ser un horizonte infinito de tiempo.
- ❖ Define claramente el segmento de mercado (o la actividad) en el cual va a competir la organización.

La Visión

Ejemplo de una buena Visión: Universidad XX:

- “Para el 2025, nuestra distintiva habilidad para integrar investigación de clase mundial, becas y educación, nos asegurará un lugar entre las 50 universidades más importantes del mundo”.

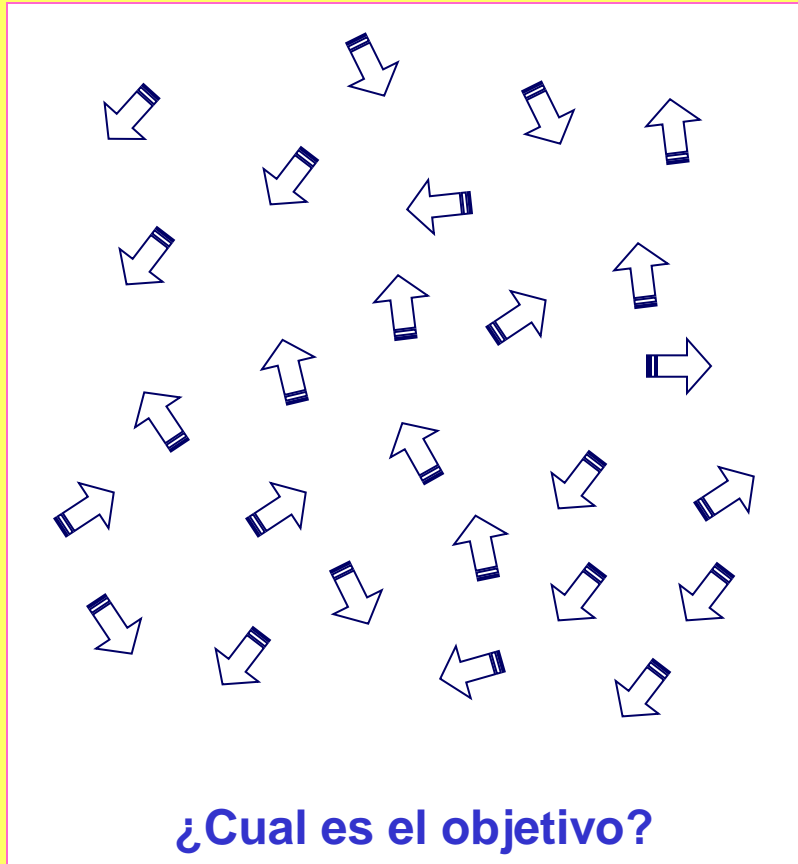
Ver que cumple con las condiciones de una buena Visión:

- **Inspiración y Movilización:** Un gran desafío estar entre las 50 mejores universidades del mundo.
- **Horizonte de Tiempo:** 2025
- **Indicador:** Ranking mundial de universidades
- **Segmento:** Investigación, becas y educación.

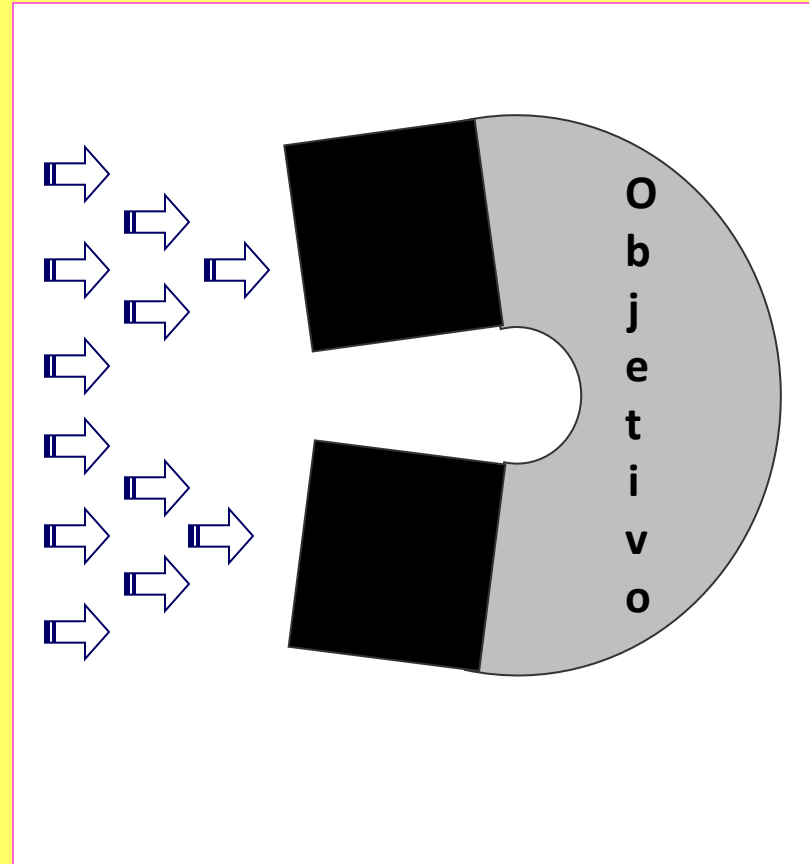
¿POR QUÉ UNA VISIÓN?

- Permite la toma de decisiones estratégicas coherentes entre sí, al apuntarse objetivos comunes.
- En la mayoría de los casos, rompe con el paso al establecer un nuevo fundamento competitivo para las empresas.
- Cohesiona los equipos gerenciales al generar motivación y sentido de urgencia.
- Enfoca los esfuerzos de las distintas unidades/empresas hacia una meta específica conocida por todos.

Sin Visión



Con Visión



Diferencia entre Misión y Visión

- La **MISIÓN** que es ahora el negocio (o el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en la actualidad)
- La **VISIÓN** es lo que será el negocio más adelante (o el hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir)
- La **VISIÓN** es más genérica que la **MISIÓN** y por lo tanto es menos precisa.
- La **VISIÓN** es algo que yace en la mente de una persona y es menos objetiva que subjetiva.
- La **MISIÓN** es mucho más precisa, específica, y que es algo de lo cual ya se tiene alguna certeza.

Marco conceptual

Misión

- Captura la razón de ser de una organización
- Describe una realidad que perdura en el tiempo

≠

Visión

- Expresa una aspiración de la organización
- Describe un cambio que motiva al personal
- Se desarrolla en un lapso de tiempo específico
- Motiva a actuar

Estrategia



La Estrategia es un conjunto de **acciones** que se llevan a cabo para **lograr** un determinado **fin**.

Son Principios y Rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar.

La estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.

Se pueden distinguir tres tipos de estrategias; de corto, mediano y largo plazo.

Planificación Estratégica

¿Qué es la Planificación Estratégica?

Planificación: “Reflexión ordenada sobre un futuro deseado”

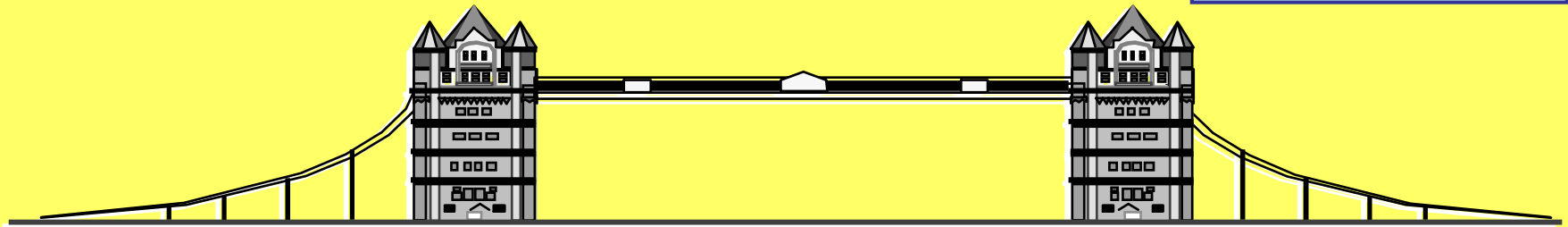
Estrategia: Plan, pauta, táctica, metodología de acción para **lograr los OBJETIVOS** determinados.

- Es un proceso que permite que la organización sea proactiva y no reactiva en la formulación de su futuro.
- Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permite que una organización logre sus objetivos.

HOY

Cómo debe ser el
puente que nos lleve al
futuro...?

VISIÓN
DE LA EMPRESA



El resultado de la Planeación Estratégica es:

Tener una organización focalizada en el cliente, el mercado y la competencia, sosteniendo una ventaja competitiva que genere valor para sus accionistas.

Planificación Estratégica

Es un proceso sistemático y organizado, conducido sobre la base de una realidad que permite decidir anticipadamente:

- ¿Qué tipo de esfuerzos de planificación deben hacerse?
- ¿Cuándo y cómo deben realizarse?
- ¿Quién los llevará a cabo?
- ¿Qué se hará con los resultados?

Como proceso, es continuo, específicamente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que el entorno o medio ambiente donde se desenvuelve la empresa es cambiante.

Planificación Estratégica

Considera:

- La búsqueda de la **efectividad**
- en la utilización de los recursos disponibles.
- **Conocimiento** permanente del **entorno** en el que se desempeña la organización (condicionante básico del desarrollo del plan).
- **Comportamiento** de los distintos actores que influyen en él.
- La **influencia** que tiene una **decisión** sobre distintos factores.
- La necesidad de reconocer el carácter sistémico de los procesos en los que se desempeña la institución.

Objetivos de la Planificación Estratégica

Objetivos de la Planificación Estratégica

- 6 La planificación estratégica se diferencia de la simple planificación: Eleva el nivel en el cual se formuló, pasando de una planificación departamental realizada por los empleados, a una planificación que involucra a los directivos y el Gerencia General, en el diseño y formulación de la estrategia genérica o de la organización.
- 7 Consecución de Metas
- 8 Agregación de Valor a la Empresa

PLANIFICACION ESTRATEGICA

¿Qué incluye?

- Identifica Debilidades
- Identifica Fortalezas
- Determina Amenazas
- Determina Oportunidades

- FODA

¿Que establece?

- Misión, Visión
- Fija objetivos
- Desarrollo de estrategias alternativas (Analiza y toma decisiones)

PLANIFICACION ESTRATEGICA

ANALISIS INTERNO

-FORTALEZAS-

Creatividad, Innovación, Capital

-DEBILIDADES-

Falta de capital, Poca Innovación

ANALISIS EXTERNO

-AMENAZAS-

Legislación, Medio ambiente,
Económicas, Políticas Sociales

-OPORTUNIDADES-

Globalización, Ventajas competitivas
Ventajas comparativas, Publico objetivo

Planeación estratégica



Tridimensionalidad de las Empresas

1 Dimensión Estratégica

- a. Misión
- b. Visión
- c. Presupuesto
- d. Planificación estratégica

2 Dimensión Organizacional

- a. Organigramas
- b. Funciones
- c. Manuales de funciones
- d. Delegación de Responsabilidades

3. Dimensión de Recursos

- a. Capital humano
- b. Tecnología
- c. Activo fijo

GESTION

Cuando hablamos de Gestión, nos referimos a un conjunto de actividades, acciones que apuntan a resolver o llevar a cabo un objetivo, un resultado, es hacer posible un fin deseado.

La gestión se aplica constantemente para alcanzar un objetivo en todos los ámbitos de la vida.

GESTION EMPRESARIAL

La Gestión Empresarial:

Es la actividad empresarial que busca a través de personas, mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.

Una optima gestión no solo busca hacer mejor las cosas que la competencia, va más allá, busca ofrecer algo nuevo, innovador.

GESTION EMPRESARIAL

- No solo se aplica a los procesos, sino también a los productos, a las personas a los recursos, stakeholders, en fin a todo el entorno de la empresa.

- **OBJETIVO EMPRESARIAL**

Un objetivo empresarial es, un resultado o fin que se desea lograr, hacia el que se encaminan los esfuerzos y que pretende mejorar o estabilizar la eficacia y eficiencia de este tipo de entidades

GESTION EMPRESARIAL

Ejemplos de objetivos empresariales

- ejemplos de objetivos general de una empresa son: aumentar la rentabilidad, ser el líder del mercado e incrementar las ventas. Ejemplos de objetivos específicos de una empresa pueden ser: obtener una rentabilidad anual del 20 % o aumentar las ventas trimestrales en un 15 %.

En función del alcance en el tiempo de los objetivos, se pueden presentar objetivos estratégicos, tácticos y operacionales:

- Algunos ejemplos de objetivos estratégicos: alcanzar el liderazgo de ventas de automóviles en México en un plazo de 5 años, abrir tres nuevas sucursales en la zona Este del país en 4 años.
- Un ejemplo de objetivo táctico puede ser: reducir a la mitad la distancia con el líder del mercado del automóvil durante los próximos 2 años.
- En este sentido, algunos ejemplos de objetivo operacional son: aumentar en un 5 % el nivel producción del Departamento de Pintura durante los próximos 6 meses o reducir las devoluciones de los clientes en un 15 % durante el próximo trimestre.

ESTRATEGIA COMPETITIVA



ESTRATEGIA

- La Estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.



COMPETITIVIDAD

- Es un concepto muy amplio, sin embargo para nuestro fin podemos señalar que: es la capacidad de las empresas, Industria o un país dado, para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado Nacional o Internacional en medio de la competencia con empresas de su misma Industria o de otros países. (ver esquema)

ESTRATEGIA COMPETITIVA

- Toda empresa que pertenezca a una industria necesariamente debe competir y por lo tanto necesariamente debe contar con una ESTRATEGIA COMPETITIVA.
- Esta EC. Puede ser explícita o implícita
explícita: por medio de un proceso planificado
Implícita: por medio de las actividades de sus departamentos funcionales.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

- Las empresas necesitan una estrategia que los guíe en como conseguir sus objetivos y lograr la Visión y Misión definida.



ESTRATEGIA COMPETITIVA

- El diseño de una estrategia competitiva consiste en crear una formula general de como una empresa va a competir, cuales serán sus metas y que políticas requerirá para alcanzarlas.
- La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

- METODO CLASICO PARA LA FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

- MICHAEL PORTER

RUEDA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA



- Michael Porter, estrategia competitiva

- Esta rueda es un instrumento para integrar los aspectos esenciales de la estrategia competitiva en una sola mirada.
- En el centro se hallan las metas de la empresa, que son la definición más amplia de como desea competir y de sus objetivos específicos.
- Los radios son las políticas operativas básicas por medio tratara de cumplir sus objetivos.

ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA QUE?

- **CREAR UNA VENTAJA COMPETITIVA**

- **VENTAJA COMPETITIVA**

Toda característica o atributos de la empresa y sus productos que la diferencia de otras empresas colocándola en una posición relativa superior para competir. Esta debe:

- Involucrar un factor clave de éxito en el mercado.
- Ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia.
- contar con estrategias que se anticipan o responden a cambios externos (depende de la habilidad para responder a los cambios) => análisis del entorno y flexibilidad.
- Con estrategias que crean cambios a través de la innovación. **12-09**

VENTAJAS EXTERNAS E INTERNAS

- Podemos lograr Ventaja competitiva externa como interna.
- Una ventaja competitiva sería “externa” cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su rendimiento de uso

VENTAJA EXTERNA

- Este tipo de ventaja competitiva da a la empresa un cierto poder de mercado en el sentido de que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al de su competidor más cercano, que no tiene la misma cualidad distintiva. Esto trae como consecuencia las posibilidades para la adopción de una **estrategia de diferenciación**.

VENTAJA INTERNA

- Una ventaja competitiva es “interna” cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, de administración o de gestión del producto o servicio y que aportan de esa forma un valor al productor, proporcionando así un costo unitario inferior al del competidor más cercano (3-09-2019)

VENTAJA INTERNA

- Una ventaja competitiva interna es el resultado de mejor productividad y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por las condiciones del mercado. Trae aparejada una estrategia de dominación a través de los costos, que pone de manifiesto el saber hacer organizacional y tecnológico de la empresa hasta aquí

VENTAJA COMPETITIVA POR MEDIO DE LA CADENA DE VALOR

- Michael Porter propuso el concepto de “cadena de valor” para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación.

CONCEPTO VALOR

- Valor del producto: lo que los clientes están dispuestos a pagar por el producto.
- El Valor se mide por los ingresos totales (resultado del precio del producto) y de las unidades de producto que se venden.
- La rentabilidad de una empresa depende de que tan mayor sean los ingresos totales versus los costos totales de producir el producto.

CADENA DE VALOR

- Entonces para Porter :
- **Cadena de Valor es una herramienta para examinar a la empresa en su conjunto; en este sentido la empresa es entendida como un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto.**
- Entonces la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (HASTA AQUÍ CERTAMEN)

CADENA DE VALOR

Actividades de SOPORTE

APROVISIONAMIENTOS - compras

Componentes, productos, servicios, etc.

DESARROLLO TECNOLÓGICO

Investigación y desarrollo, diseño productos, etc.

RECURSOS HUMANOS

Selección, formación, reciclaje, etc.

INFRAESTRUCTURA de la EMPRESA

Planificación, financiación, etc.

Actividades PRIMARIAS

LOGÍSTICA INTERNA

Almacenamiento
materiales y/o productos
Recepción datos, etc.

OPERACIONES

Fabricación
Prestación servicios

LOGÍSTICA EXTERNA

Pedidos,
distribución,
entrega,
almacenaje tránsito

MARKETING y VENTAS

Promoción,
posicionamiento,
ventas, etc.

SERVICIOS POSTVENTA

Servicio
atención cliente
y postventa

margen

SISTEMA DE VALOR

- Sin embargo, la cadena de valor está inmersa e integrada a un flujo más grande de actividades al que da el nombre de «sistema de valores» .
- El sistema está integrado por cadena de valor de los proveedores, de la empresa, de los canales y de los clientes.
- Para obtener y mantener la ventaja competitiva es preciso conocer no sólo la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja en el sistema de valores, (Porter, ventaja competitiva 2006: pag 34)

SISTEMA DE VALOR



Cadenas del
valor de los
proveedores



Cadenas del
valor de la
empresa



Cadenas del
valor del canal
(distribuidores
o minoristas)



Cadenas del
valor del
comprador

- **Trazabilidad de la carne de vacuno**

- La producción de carne es un proceso complejo que incluye desde los aspectos de la crianza de los animales en las granjas hasta los aspectos de transformación de la carne que ocurren después del sacrificio de los mismos. Por ello, un buen sistema de trazabilidad debe garantizar la relación entre la identificación de la carne y el animal o los animales de que procede a través de todas las etapas de producción, transformación, distribución y venta de la carne de vacuno.
- El sistema de trazabilidad de la carne de vacuno se apoya en dos pilares básicos:
 - Un sistema de identificación y registro de los animales.
 - Un etiquetado obligatorio "de origen" de la carne de vacuno.
- Los elementos que se utilizan para el sistema de identificación y registro en la granja de los animales vacunos son los siguientes:
 - Crotales (marcas auriculares) para la identificación individual de cada animal.
 - Documentos de identificación bovinos (DIB).
 - Los libros de registro en cada explotación.
 - A la llegada al matadero se realiza, obligatoriamente y bajo supervisión oficial, un control de identidad de los animales, verificando que existe una correspondencia entre el crotal del animal y el DIB.
- A partir de este punto se asigna el nº de referencia, que asegura la relación entre la carne y el animal o grupo de animales.
- Según la legislación vigente, la etiqueta de carne de vacuno debe contener la siguiente información de forma legible:
 - Número de referencia.
 - País de nacimiento o "nacido en".
 - País/es de engorde o "criado en" o "engordado en" o "cebado en".
 - "Sacrificado en" país y nº de autorización sanitaria del matadero.
 - "Despiece en" país y nº de autorización sanitaria de la sala de despiece.
 - Esta información debe mostrarse en las etiquetas de todas las piezas de carne de vacuno que se generen a lo largo de la cadena de suministros.
- Por otra parte, todas las industrias alimentarias (mataderos, salas de despiece, almacenes frigoríficos, establecimientos de venta al consumidor final) deberán mantener los registros con la información sobre la entrada y salida de los productos durante al menos 3 años.

CADENA DE VALOR

- Al analizar la posición competitiva debe utilizarse el VALOR y no el costo del producto.
- La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y margen. Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas.

CADENA DE VALOR

- La estructura de la cadena de valor de porter esta conformada por actividades que se dividen en dos grandes grupos:
- ACTIVIDADES PRIMARIAS
- ACTIVIDADES DE SOPORTE/APOYO

CADENA DE VALOR

- **ACTIVIDADES PRIMARIAS:** Son aquellas actividades que intervienen en la producción del producto, en la venta y traspaso del producto al cliente terminando con el servicio posterior de satisfacción del cliente.
- **ACTIVIDADES DE APOYO:** estas actividades como lo dice su nombre, apoyan las actividades primarias. Aportando con un personal competente, materias primas e insumos y tecnología e infraestructura adecuada.



Dependerá de la forma en que se ejecutan estas actividades de valor, junto con su economía, si una empresa tiene costos altos o bajos frente a la competencia

- ACTIVIDADES PRIMARIAS

ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Logística de Interna/entrada:** Incluye las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y la distribución de insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones de proveedores.



ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Operaciones:** Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de planta.



ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Logística de Externa/salida:** Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación



ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Marketing y ventas:** Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la empresa inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios



ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Servicio:** Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto



EJEMPLO DE ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Las Actividades Primarias o Principales de un restaurant son generalmente las siguientes:**
- **Logística Interna:** Se incluyen actividades como la recepción y almacenaje de materias primas. Comprende los procesos de manipulación, almacenamiento, conservación, control de inventarios y devoluciones a proveedores.
- **Cocina:** Comprende las actividades de preparación y cocción de los alimentos transformándolos en platos. Dentro de estas, se incluyen los procesos de preparación, presentación, limpieza, mantenimiento y control de la calidad.
- **Sala:** Incluye las actividades relacionadas con el servicio y entrega del producto final al cliente, tales como el proceso de los pedidos, nivel de servicio, grado de atención, organización, limpieza y mantenimiento.
- **Comercial y Marketing:** Engloba todos los medio necesarios para promocionar el restaurante. Estos medios son: la hospitalidad, publicidad, guías, fuerza de ventas, material de ventas, políticas de precios y un control de las ventas.
- **Servicio Post-Venta:** Consiste en la obtención de medios para elevar o mantener el valor añadido del restaurante. Puede ser a través de políticas de fidelización, bases de datos, ajuste del producto en función de los requerimientos del cliente, atenciones personalizadas u otros servicios adicionales.

- **ACTIVIDADES DE APOYO**



ACTIVIDADES DE APOYO

- **Adquisición:** Función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, algunos de ellos son: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Los costos de las actividades de adquisición suelen constituir una parte pequeña –sino es que insignificante- de los costos totales, pero a veces incide de forma profunda en el costo global y en la diferenciación. El mejoramiento de estas prácticas afecta mucho al costo y a la calidad de los insumos, a otras actividades asociadas a su recepción y a la interacción con los proveedores



ACTIVIDADES DE APOYO

- **Desarrollo tecnológico:** toda actividad relacionada con los valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos. Las actividades de valores en general se sirven de una tecnología que combina varias subtecnologías. El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso. Puede adoptar muchas modalidades, desde la investigación básica y el diseño de producto hasta la investigación de medios, el diseño de equipos para procesos y los métodos de mantenimiento.



ACTIVIDADES DE APOYO

- **Administración de recursos humanos:** son actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal.
- Estas actividades se llevan a cabo en varias partes de la organización.
- La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la empresa pues determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y entrenarlo



ACTIVIDADES DE APOYO

- **Infraestructura organizacional:** consta de actividades como: administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos de gobierno y administración de la calidad. A la infraestructura se le ve a veces como un gasto general, pero puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva.
- A veces se le ve como un gasto pero puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva.
- Directivos competentes, sistemas efectivos, capacidad de negociación, etc.

EJEMPLO DE ACTIVIDADES DE APOYO

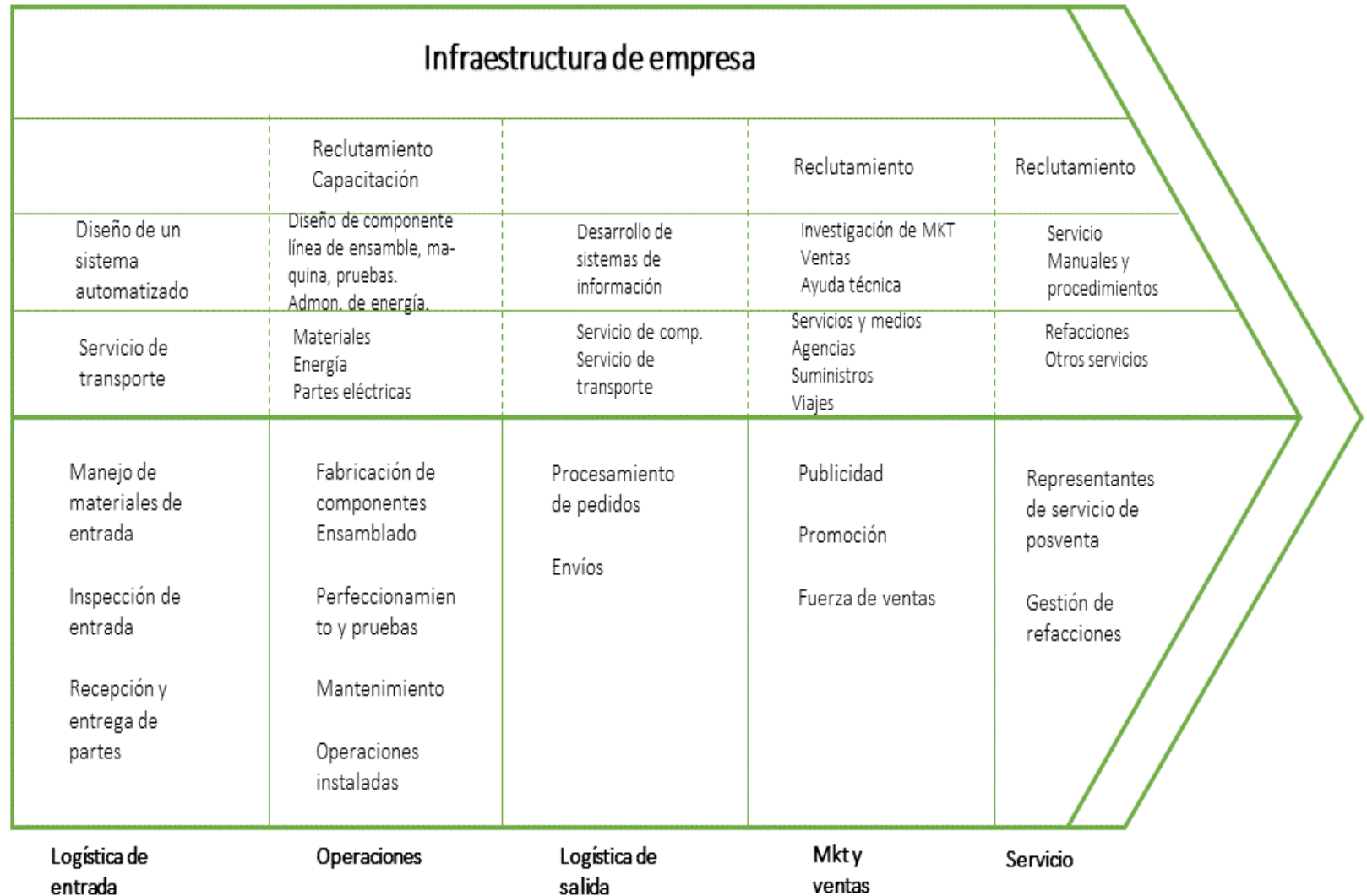
- **Actividades de Apoyo o Auxiliares de un Restaurant.**
- Las Actividades de Apoyo o Auxiliares de un negocio de restaurant se dividen, de acuerdo a la Cadena de Valor de Porter, en cuatro grandes grupos: Infraestructura, Recursos Humanos, Tecnología y Compras. Así, tenemos:
- **Infraestructura:** Las actividades de infraestructura comprenden la dirección del negocio, planificación, finanzas, contabilidad, control de costes, la gestión de la calidad y los temas legales y fiscales.
- **Recursos Humanos:** Comprenden aspectos relacionados con el personal del negocio, tales como la selección, formación, retribución o motivación.
- **Tecnología:** Son aquellas actividades cuya misión es mejorar los procesos, lo que implica por un lado su racionalización y por otro la aplicación de las más modernas tecnologías en el campo de conservación y regeneración de alimentos, y el tratamiento de la información para mejorar los procesos de control y de marketing del negocio.
- **Compras:** Las actividades de compras están encaminadas a buscar los mejores productos en las mejores condiciones posibles , además de otras actividades relacionadas como la logística.

CADENA DE VALOR RESTAURANT

MATERIA TEST Y CERTAMEN

INFRAESTRUC	Dirección restaurante, planificación, finanzas, contabilidad, legal-fiscal y gestión de la calidad					M A R G E N
RR.HH	Selección, contratación, formación, reciclaje, desarrollo, política salarial y laboral. Estructura organizativa de los					
TECNOLOGIA	Mejoras en productos y procesos: Inversiones en sistemas informáticos hornos neveras multiclima					
COMPRAS	Actividades y políticas de compra, relación con proveedores, rotación de stocks					
	Manipulación.		Proceso de pedidos	Publicidad	Políticas de fidelización	
	Almacenamiento	Preparación	Nivel de servicio	Promoción	Base de datos	
	Conservación	Presentación	Grado de atención	Guías	Ajuste del producto	
	Control de Inventarios.	Limpieza	Organización	Fuerza de Ventas	Atenciones personalizadas	
	Devoluciones.	Control de la calidad	Limpieza	Materiales de ventas	Servicios adicionales	
			Mantenimiento	Política de precio		
				Control		
	LOGISTICA INTERNA	COCINA	SALA	COMERCIAL Y MARK	POST-VENTA	

Cadena de valor de un fabricante de copiadoras



TIPOS DE ACTIVIDAD

- Porter distingue tres tipos de actividad en las categorías de **actividades primarias y de apoyo** que afectan a la **ventaja competitiva** de forma distinta:
- **Actividades directas:** intervienen directamente en la creación de valor para el comprador, a saber: ensamblaje, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, reclutamiento.
- **Actividades indirectas:** permiten efectuar actividades directa en forma continua: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación, mantenimiento de registros por parte de los proveedores.
- **Aseguramiento de la calidad:** garantiza la calidad de otras actividades: supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación, verificación.

NEXOS DE LA CADENA DE VALOR

- Las actividades relacionadas con valores son las estructuras básicas de la ventaja competitiva, pero la cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes sino un sistema de actividades interdependientes, y se relacionan por medio de nexos de la cadena.
- Un nexo es una relación entre la forma de ejecutar una actividad y el costo o desempeño de otra

NEXOS DE LA CADENA DE VALOR

- La ventaja competitiva a menudo nace de los nexos entre las actividades, lo mismo que de las acciones individuales.
- Los nexos pueden originar una ventaja competitiva en dos formas:
mediante la optimización y la coordinación.

NEXOS DE LA CADENA DE VALOR

- Nexos verticales: nexo entre la cadena de valor de una empresa y la de sus proveedores y canales.
- Cadena de valor del cliente: puntos de contactos que impactan en la cadena de valor del cliente, diferenciación (creación de valor)

VENTAJA EN COSTOS

- La ventaja en costos es uno de los dos tipos de ventaja competitiva de una empresa.
- Costo incide en la diferenciación (PONER ATENCION)

VENTAJA EN COSTOS

- Una empresa puede conseguir una ventaja en costos de dos maneras:
- Controlando los factores de costos: se obtiene, haciendo eficiente las actividades que representan una proporción significativa de los costos totales, factores como la economía de escala, nexos (proveedores), integración.
- Reconfigurando la cadena de valor: adoptando un procedimiento distinto y más eficiente para diseñar, producir, distribuir o comercializar el producto

VENTAJA EN COSTOS

- Cada actividad posee su propia estructura al respecto y el comportamiento de sus costos puede verse afectada por los nexos y las interrelaciones con otras actividades ya sean internas o externas.
- **Se obtiene una ventaja competitiva si la empresa o productor consiguen un costo acumulado menor en las actividades de valor que sus competidores.**
- **La utilidad estratégica de la ventaja depende de su sustentabilidad, y esta se dará si a la competencia le resulta difícil reproducirla o imitarla.**

VENTAJA SUSTENTABLE

- La ventaja en costos es sobresaliente solo si la empresa puede mantenerlo.
- La ventaja es sustentable si hay barreras contra el ingreso o la movilidad que impidan a la competencia imitar las fuentes.

Factores que dan sustentabilidad:

- **ESCALA (economía)**
- **INTERRELACIONES (unidades hermanas)**
- **NEXOS (difícil detección)**
- **APRENDIZAJE PATENTADO (aprende en la práctica)**
- **PROCESOS PATENTADOS (patentes o secreto)**

LA CADENA DE VALOR Y EL ANÁLISIS DE DIFERENCIACIÓN

- Una empresa o productor se distingue de sus competidores si logra ser especial en algo valioso para sus clientes.
- **La diferenciación es uno de los dos tipos de ventaja competitiva que pueden poseerse. (cual es la otra???)**
- Algunos ven la diferenciación en función del producto físico o de las prácticas de mercadotecnia y no como provenientes de cualquier parte de la cadena de valor.

LA CADENA DE VALOR Y EL ANÁLISIS DE DIFERENCIACIÓN

- Una empresa o productor se diferencia de su rivales cuando ofrece algo especial que aprecian los compradores, además de dar un precio bajo. La diferenciación le permite imponer un precio elevado, vender más de su producto a cierto precio u obtener los beneficios equivalentes como mayor lealtad de los clientes durante las depresiones cíclicas o estacionales.
- La diferenciación de una empresa puede atraer un numeroso grupo de compradores en una industria o sólo un subconjunto de los que tienen ciertas necesidades, (Porter, 2006:120)

LA CADENA DE VALOR Y EL ANÁLISIS DE DIFERENCIACIÓN

- La diferenciación no puede entenderse viendo la organización en su conjunto, sino proviene de las actividades concretas que realiza y de la manera en que afectan al comprador. Es decir, tiene su origen en la cadena de valor. Cualquier actividad constituye una fuente potencial de singularidad.

Ejemplos:

- las materias primas e insumos pueden incidir en el desempeño del producto final y por ende, en la diferenciación.
-

LA CADENA DE VALOR Y EL ANÁLISIS DE DIFERENCIACIÓN

- otros diferenciadores son las actividades primarias y de soporte:

Como el desarrollo tecnológico, que permite preparar diseños que ofrecen un desempeño especial del producto.

- Las actividades relacionadas con las operaciones afectan a las siguientes formas de singularidad:
 - Aspecto, conformidad con las especificaciones y confiabilidad.
 - El sistema logístico de salida puede determinar la rapidez y uniformidad de las entregas.
 - Las actividades de mercadotecnia y ventas repercuten en la diferenciación.

LA CADENA DE VALOR Y EL ANÁLISIS DE DIFERENCIACIÓN

- La diferenciación puede conseguirse con el flujo descendente. Es decir, los canales de distribución son una fuente poderosa de singularidad; pudiendo mejorar la reputación del producto o empresa, el servicio, la educación del cliente, entre otros. (subd.)

LA CADENA DE VALOR Y EL ANÁLISIS DE DIFERENCIACIÓN

- Factores de diferenciación en la cadena de valor. La diferenciación depende de una serie de factores que son el motivo fundamental por el cual una actividad es única, algunas de ellas son:
- Decisiones de política. Son las decisiones de cuales actividades realizar y como realizarlas.
- Los nexos dentro de la cadena de valor, con proveedores y canales pueden favorecer la diferenciación si la forma de efectuar una actividad influye en el desempeño de otra.

LA CADENA DE VALOR Y EL ANÁLISIS DE DIFERENCIACIÓN

- Oportunidad. La singularidad puede deberse al momento en que una empresa o productor empezó a realizar una actividad. Por ejemplo, adoptar una imagen del producto puede impedir que otras empresas o productores lo hagan y garantizar la singularidad. O una entrada tardía al sector puede garantizar el acceso a una tecnología más moderna y en consecuencia diferenciarse

LA CADENA DE VALOR Y EL ANÁLISIS DE DIFERENCIACIÓN

- Ubicación. La singularidad se debe a la ubicación, como por ejemplo ubicarse en los lugares más vistosos y accesibles

COMPETENCIA

- La competencia es una de las fuerzas más poderosas en la sociedad, para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. Es un fenómeno generalizado, tanto si implica a empresas que luchan por el mercado a países que se enfrentan a la globalización o de organizaciones sociales que responden a necesidades sociales.
- Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer un valor superior a sus clientes.

COMPETENCIA

- Hoy en día esto es más verdad que nunca, ya que, en las últimas décadas, la competencia se ha intensificado de forma espectacular en casi todos los ámbitos, desde los países compitiendo para mantener su prosperidad la cultura y hasta la educación y la salud.

COMPETENCIA

- Para entender la competencia es esencial saber por qué algunas empresas son capaces de superar a sus rivales. Una compañía alcanza la rentabilidad superior en su sector si consigue precios más elevados o costos más bajos que sus rivales. Estas diferencias de precios o de costos entre competidores surgen de dos fuentes diferentes: mejores prácticas y posicionamiento estratégico.

ANÁLISIS COMPETITIVO

- El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia

ANÁLISIS FODA

- FODA es un Instrumento/ herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación de empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

ANÁLISIS FODA

- Fortalezas: son las propiedades especiales con que cuenta la empresa, lo que le da una posición privilegiada frente a la competencia. Por ejemplo: los recursos que se controlan, las capacidades y habilidades que se poseen, las actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Interior de la organización

Entorno social (exterior)

Fortalezas



(aumentar)

Oportunidades



(aprovechar)

Debilidades



(disminuir)

Amenazas



(neutraliza)

Análisis Interno	<p data-bbox="359 158 581 201">Fortalezas</p> <p data-bbox="372 382 1045 518">¿Cuáles son las fortalezas de mi empresa? ¿Cómo puedo potenciar las mismas?</p>	<p data-bbox="1161 158 1406 201">Debilidades</p> <p data-bbox="1122 396 1769 532">¿Cuáles son las debilidades de mi empresa? ¿Cómo puedo mitigar las mismas?</p>
Análisis Externo	<p data-bbox="349 751 662 793">Oportunidades</p> <p data-bbox="372 943 1058 1079">¿Cuáles son las oportunidades en el mercado? ¿Cómo aprovechar éstas oportunidades?</p>	<p data-bbox="1107 751 1335 793">Amenazas</p> <p data-bbox="1093 943 1779 1079">¿Cuáles son las oportunidades en el mercado? ¿Cómo proteger mi empresa de éstas amenazas?</p>

- **Ejemplos de Fortalezas**

Buen ambiente laboral

Proactividad en la gestión

Conocimiento del mercado

Grandes recursos financieros

Buena calidad del producto final

Posibilidades de acceder a créditos

Equipamiento de última generación

Experiencia de los recursos humanos

Recursos humanos motivados y contentos

Ejemplos de Debilidades

Salarios bajos

Equipamiento viejo

Falta de capacitación

Problemas con la calidad

Reactividad en la gestión

Mala situación financiera

Ejemplos de Amenazas

Conflictos gremiales

Regulación desfavorable

Cambios en la legislación

Competencia muy agresiva

Aumento de precio de insumos

Segmento del mercado contraído

Tendencias desfavorables en el mercado

Competencia consolidada en el mercado

Ejemplos de Oportunidades

Regulación a favor

Competencia débil

Mercado mal atendido

Necesidad del producto

Inexistencia de competencia

Tendencias favorables en el mercado

OTRO ANALISIS

- Si bien a simple vista las industrias pueden parecer muy distintas entre sí, los motores subyacentes de la rentabilidad son los mismos.
- La industria global de automoción, por ejemplo, no parece tener nada en común con el mercado mundial de las obras de arte o con el sector sanitario. Sin embargo, si queremos comprender la competencia industrial y la rentabilidad en cada uno de estos tres casos, primero debemos analizar fuerzas que conforman su estructura subyacente común:

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

- 7-07

la amenaza de nuevos entrantes

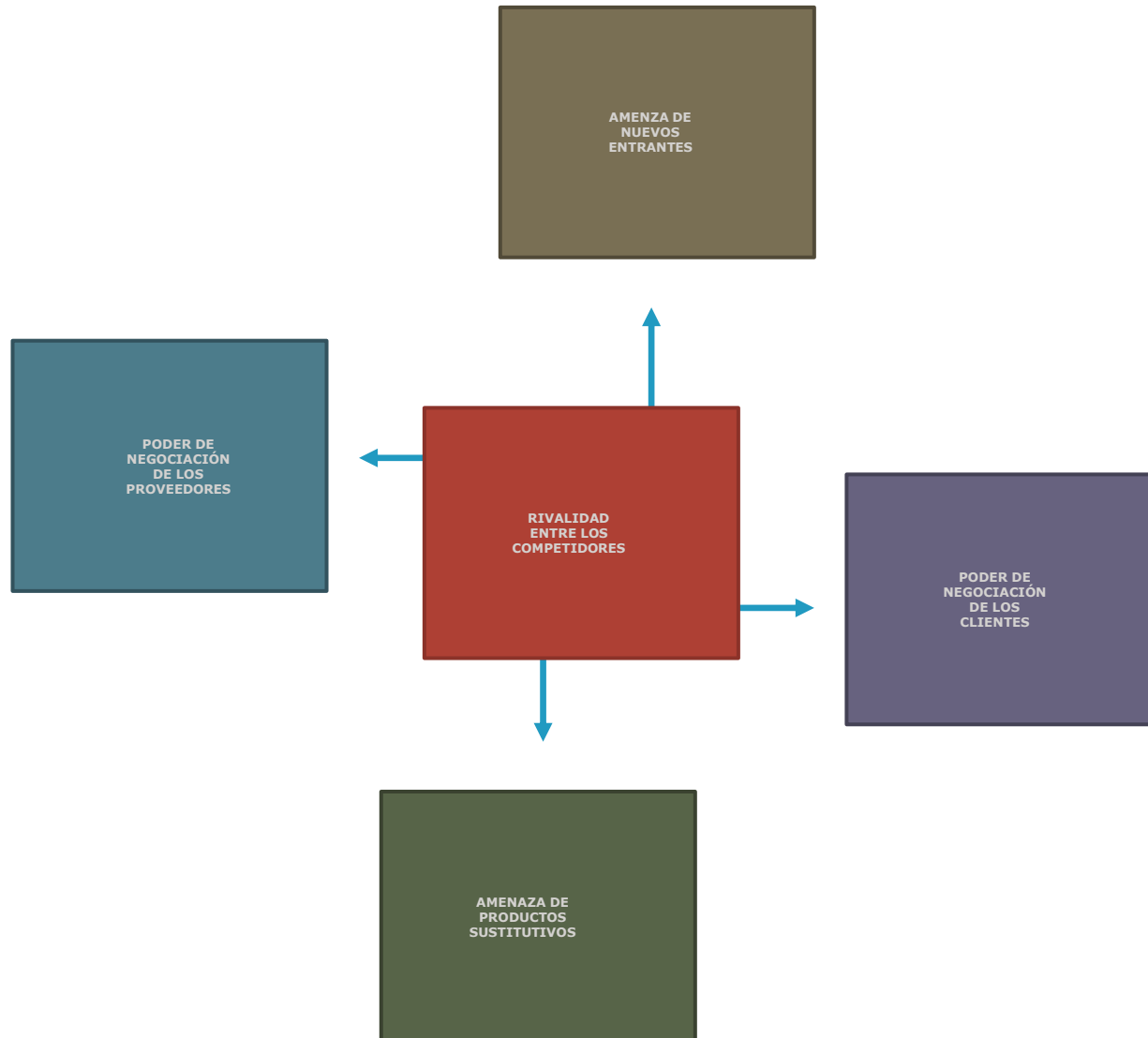
Poder negociador de los proveedores

Poder negociados de los clientes

la amenaza de los sustitutivos

la rivalidad entre competidores existentes.

Las 5 Fuerzas es un modelo holístico de analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por [Michael Porter](#) en 1979. Según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.



- Cada industria tiene unos análisis fundamentales diferentes pero las 5 fuerzas ayudan a determinar qué produce la rentabilidad en cada industria, cuales son las tendencias y las reglas del juego en la industria, cuales son las restricciones.
- El modelo de las 5 fuerzas de Porter no aporta una mera fotografía estática de un sector, sino que trata de desentrañar la dinámica de dicho sector, identificando los factores clave para la rentabilidad de la misma.

- **Porter habla de que la competición entre rivales puede ser negativa, si es una lucha destructiva por precio, o positiva, si cada competidor busca diferenciarse del resto en lugar de tratar de acaparar toda la cuota de mercado. Es más positivo para los competidores tratar el tamaño de la torta (competitividad positiva) que tratar de quedarse toda la torta (competitividad negativa).**
- **El conocer dichas fuerzas puede ayudar a una empresa a encontrar su posicionamiento o e incluso en algunos caso permitir a una empresa cambiar por completo las reglas de una industria.**

1) Poder de negociación de los clientes:

- Por ejemplo el poder de negociación individual de los clientes de un supermercado es muy bajo y deben aceptar los precios que este impone. Por el contrario si una empresa se dedica a fabricar motores de avión tendrá solamente uno o dos clientes, y estos tendrán en consecuencia mucha capacidad de negociación y podrán ajustarle los precios.

2) Poder de negociación de los proveedores:

- Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Por ejemplo un supermercado grande tiene mucho poder de negociación con sus proveedores y tiene capacidad para ajustarle mucho los precios de compra. Este poder con los proveedores no lo tendrá una pequeña tienda de barrio.

3) Amenaza de competidores potenciales/nuevos entrantes:

- El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Por ejemplo hay sectores con una entrada muy difícil porque el capital inicial para entrar en ellos es muy alto, como el sector automovilístico, eléctrico, comunicaciones.

4) Amenaza de productos sustitutivos:

- Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Por ejemplo las patentes farmacéuticas o tecnológicas permiten tener menos sustitutivos y ofrecen más rentabilidad que mercados donde existen productos similares. Otro ejemplo sería si en un país el estado invierte en promover el transporte público y esto afecta como bien sustitutivo a la venta de coches.

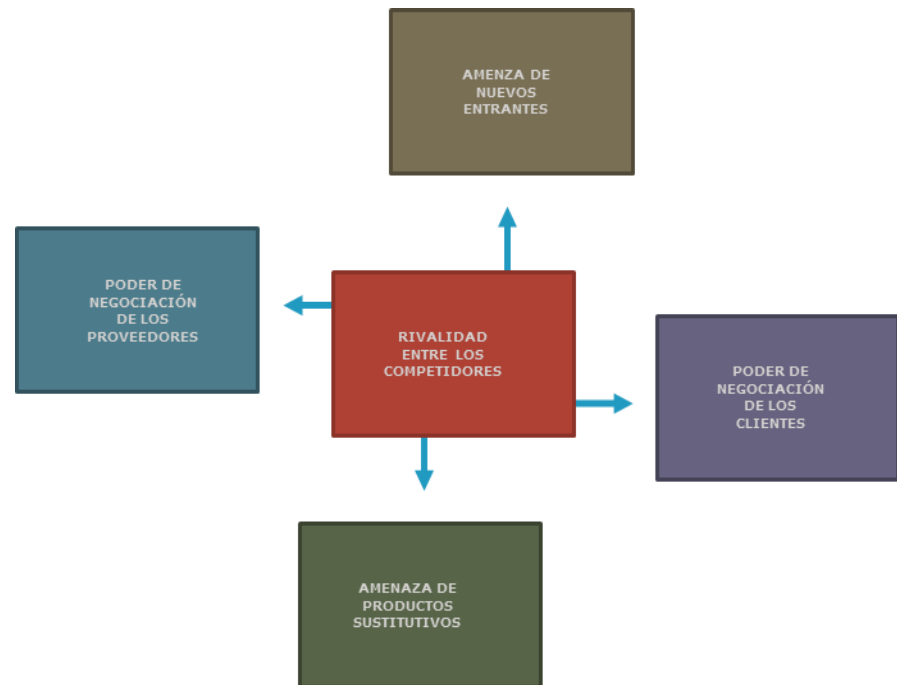
5) Rivalidad entre competidores:

- Más que una fuerza la rivalidad entre los competidores vienen a ser el resultado de las cuatro anteriores. Normalmente cuanto menos competidores hay en un mercado el sector es más rentable.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

- Existencia de barreras de entrada.

- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a canales de distribución.
- desventaja absolutas en costo.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Mejoras en la tecnología.
- Políticas Gubernamentales



- **La economía de escalas.** Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.
- **La diferenciación de productos.** Es otra forma de establecer barreras de entrada. Significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, debido a la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto, o por ser el primero en el sector. Obliga a quienes deseen ingresar al mercado a realizar elevados gastos para superar la lealtad existente del cliente, lo que implica pérdidas en el inicio del negocio y por un periodo largo de tiempo. Estas inversiones son peligrosas, ya que no existe un valor de rescate si se falla en el ingreso.
- **Acceso a Canales de Distribución.** Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. (kioscos de revistas) (insumo en un solo proveedor)
- **Política gubernamental .** las políticas gubernamentales pueden impedir la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos. Esto está regulado por leyes muy estrictas.
- **COMO CUAL???**

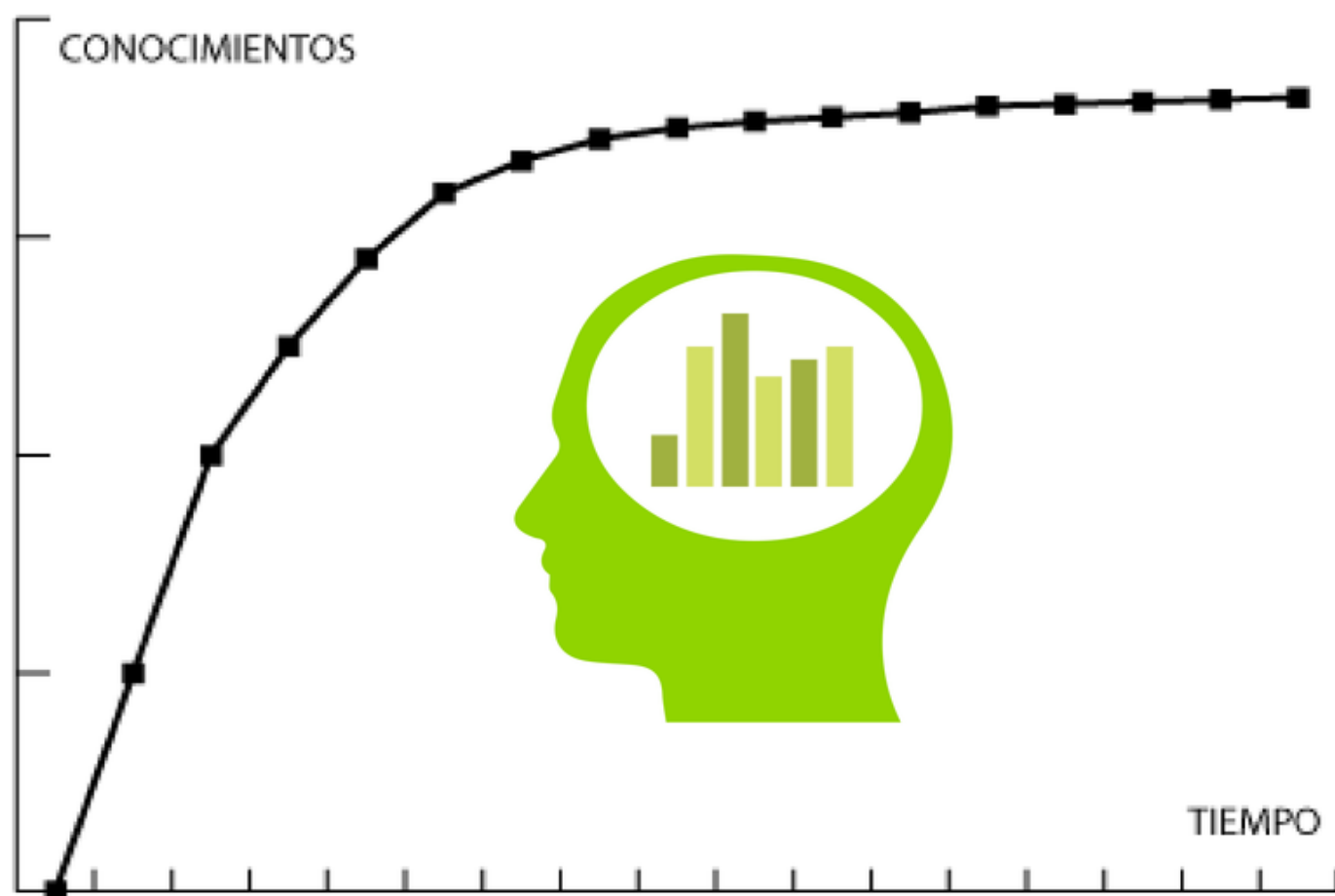
- **ECONOMIA DE ESCALA COMO BARRERA DE ENTRADA:**

- Costos de producción: ejemplo

- **VENTAJAS EN LA CURVA DE APRENDIZAJE/EXPERIENCIA**

muestra la relación existente entre el tiempo de producción y el numero de unidades de producción, también puede considerarse la cantidad de fallas o errores o el numero de accidentes en función de numero de unidades producidas.

El beneficio o curva de la experiencia. Los costos disminuyen, ya que los trabajadores mejoran sus métodos y se vuelven mas eficientes; se desarrollan procesos y equipos mas especializados, y los cambios de diseño del producto, simplifica su fabricación.



- **Desventaja de costos, Independiente de la economía de escalas:**

Esta barrera juega a nuestro favor cuando las otras empresas no pueden emular el precio de nuestros productos por que cuentan con costos más elevados. Las empresas pueden tener ventajas de costos no igualables, respecto a sus competidores de nuevo ingreso, tales como:

- **Tecnología de producto patentado:** Se mantiene la propiedad de los conocimientos del producto mediante patentes o secretos.
- **Accesos favorable a materias primas:** Las empresas existentes pueden haber contratado fuentes mas favorables de abastecimiento de materias primas o haber hecho una integración hacia atrás y ser propietarios de una fuente de materia prima. Lo que llevará a la nueva empresa a no tener influencia y control sobre el desarrollo del producto y sus componentes Todo esto llevará a la empresa a ser incapaz de fabricar un producto a precios competitivos en el mercado (sobre todo si el insumo es básico en el componente total del producto).
- **Ubicaciones favorables:** Las empresas establecidas pueden haberse establecido en una ubicación que favorece los costos (proveedor, o de mercado).
- **Subsidios gubernamentales:** Los subsidios, pueden otorgar ventajas duraderas.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Existencia de sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- buscar una diferenciación en los productos.
- ofrecer mayores servicios de postventa.
- ofrecer mayores y mejores garantías.
- aumentar las promociones de ventas.
- aumentar la comunicación con el cliente.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

- Facilidades o costos para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Costo de los productos del proveedor en relación con el costo del producto final

PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Facilidades o costos para el cambio de proveedor.

- en la industria alimenticia, los proveedores deben estar certificados y cumplir complicados requisitos regulatorios. Los proveedores saben que el cliente difícilmente cambiará de proveedor una vez que ya tiene todo funcionando con un proveedor.
- Algunos productos químicos son producidos por pocos proveedores con las especificaciones requeridas para ciertos procesos. Aunque puedan existir productos sustitutos, el proceso de pruebas y de certificación puede ser muy lento y costoso. 14-07

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.
- Complejidad informacional y asimetría.
- Valor de la marca.
- Cuota de coste fijo por valor añadido.

INCENTIVA LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES

- Empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.
- El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.
- La rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.
-

INCENTIVA LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES

- **Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:**
- Hay muchos competidores o igualmente equilibrados. Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.
- Hay un crecimiento lento de la industria. Si el mercado esta en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.

ESTA RIVALIDAD ES EL RESULTADO DE LOS SIGUIENTES FACTORES:

- Los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Si los costos fijos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aun mas la competencia.

ESTA RIVALIDAD ES EL RESULTADO DE LOS SIGUIENTES FACTORES:

- Por falta de diferenciación o costos cambiantes. Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección esta basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo compraran y crearan relaciones de larga duración.

ESTA RIVALIDAD ES EL RESULTADO DE LOS SIGUIENTES FACTORES:

- Existen intereses estratégicos elevados. Mientras existan mas oportunidades, hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para aprovecharlas; igualmente, al iniciar o al proponer una estrategia y ver sus resultados inclina mas los competidores o a algún competidor a emularla. La posición geográfica es un elemento importante de este factor, ya que cuando dos compañías se encuentran en una misma área geográfica se puede generar mayor rivalidad y mayor conocimiento de las acciones de la competencia.

ESTA RIVALIDAD ES EL RESULTADO DE LOS SIGUIENTES FACTORES:

- El mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad. Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada con base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas.

ESTA RIVALIDAD ES EL RESULTADO DE LOS SIGUIENTES FACTORES:

- Mientras haya más competidores diversos. Un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes, puede conducir a que se tenga dificultad en el acuerdo de las reglas de juego, ya que lo que puede beneficiar a un grupo de competidores no beneficia al total del sector.

ESTA RIVALIDAD ES EL RESULTADO DE LOS SIGUIENTES FACTORES:

- Se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida. Los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están representadas por: activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales.

ESTA RIVALIDAD ES EL RESULTADO DE LOS SIGUIENTES FACTORES:

- La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales.

Barreras de Entrada

- Economías de Escala
- Diferenciación de Producto
- Costo de Cambio
- Acceso a canales de distribución
- Requerimientos de Capital
- Acceso a materias primas
- Efecto de la experiencia
- Protección del gobierno

Acción del Gobierno

- Protección a la industria
- Regulación de la industria
- Consistencia de políticas
- Movimientos de capital entre países
- Tarifas aduaneras
- Propiedad extranjera
- Ayuda gubernamental a competidores
- Tipo de cambio
- Legislación ambiental
- Legislación laboral

Rivalidad entre competidores

- Número de competidores igualmente equilibrados
- Crecimiento relativo de la industria
- Costo fijo de almacenaje
- Diferenciación/características del producto
- Incrementos de capacidad
- Costos de cambio
- Diversidad de competidores
- Intereses estratégicos
- Tamaño de mercado

Barreras de Salida

- Especialización de activos
- Costo fijo de salida
- Interrelaciones estratégicas con otros negocios
- Barreras emocionales
- Restricciones gubernamentales y sociales

Riesgo de entrada de nuevos actores

Rivalidad del sector

Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los clientes

Poder de los proveedores

- Número de proveedores de importancia
- Disponibilidad de sustitutos de los productos de los proveedores
- Diferenciación o costo de cambio de los productos de los proveedores
- Amenaza de los proveedores de integración hacia delante
- Amenaza de la industria de integración hacia atrás
- Contribución de los proveedores a la calidad o servicio de los productos de la industria
- Costo total de la industria contribuido por los proveedores
- Importancia de la industria para los beneficios netos de los proveedores

Amenaza de productos sustitutos

Disponibilidad de sustitutos

- Disponibilidad de sustitutos cercanos
- Costo de cambio del usuario
- Agresividad y rentabilidad de los productos de sustitutos
- Relación precio/valor de sustitutos

Poder de los compradores

- Número de compradores importantes
- Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria
- Costo de cambio del comprador
- Amenaza de los compradores de integración hacia atrás
- Amenaza de la industria de integración hacia delante
- Contribución a la calidad o al servicio de los productos de los compradores
- Contribución al proceso de los compradores
- Contribución de la industria al costo total de los compradores
- Rentabilidad de los compradores