



# **RESUMEN CLASE 9**

STFI - 2025 - TM

Ignacio Marani - Estafano Bugari - Trinidad Ramos

El siguiente resumen abarca:

- Cap 3 Saporossi: “¿Por qué nos eligen a nosotros?”
- Laudon: “Creación de ventajas competitivas”

## Capítulo 3“¿Por qué nos eligen a nosotros?” – Saporossi

Este capítulo trata de entender por qué algunos negocios tienen éxito y otros fracasan, aún cuando parecen tener productos y servicios bien diseñados. Saporossi plantea que no alcanza con pensar solo en lo que hace la empresa, sino que hay que analizar en profundidad el **entorno competitivo** en el que se inserta.

### Análisis del sector industrial

Saporossi destaca que muchas veces las empresas fallan por confiar demasiado en factores externos, como proveedores, tecnología o servicios públicos. A esto lo llama el “síndrome de la confianza implícita”, y pone ejemplos como negocios de delivery que fallan por depender de líneas telefónicas deficientes. Por eso, antes de invertir, es clave analizar todos los eslabones de la cadena de valor del negocio.

### Las cinco fuerzas competitivas de Porter

El núcleo del capítulo está basado en el modelo de Michael Porter, que identifica cinco fuerzas que determinan el nivel de competencia en un sector industrial y, por lo tanto, su atractivo y rentabilidad:

1. **Rivalidad entre competidores existentes**  
Las empresas compiten por precio, innovación, publicidad, etc. Si la rivalidad es muy intensa, la rentabilidad baja.
2. **Poder de los clientes**  
Cuanto más poder tienen los compradores (por ejemplo, cuando hay muchas alternativas), más presionan para obtener precios bajos o mejores condiciones.
3. **Poder de los proveedores**  
Si hay pocos proveedores clave, pueden imponer precios altos o condiciones desfavorables. Esto encarece la producción.
4. **Amenaza de productos sustitutos**  
Son aquellos que cumplen la misma función para el cliente pero usando otra tecnología. Si hay muchos sustitutos, la empresa pierde poder sobre el precio.
5. **Amenaza de nuevos competidores**  
Si es fácil entrar al mercado (pocas barreras de entrada), es probable que haya más empresas compitiendo, lo cual baja los precios y la rentabilidad.

### Estructura del sector y elementos clave

Estas fuerzas están influidas por diversos elementos estructurales del sector, como:

- Barreras de entrada (costos iniciales, marca, distribución).
- Costos fijos y economías de escala.
- Identidad de marca.
- Grado de concentración de clientes o proveedores.
- Riesgos tecnológicos y financieros.

Además, Saporossi afirma que los cambios estructurales en el sector pueden ser oportunidades de negocio, si se detectan a tiempo.

### Estrategias genéricas

Saporossi retoma a Porter para hablar de **estrategias genéricas**, es decir, los caminos que una empresa puede seguir para destacarse:

- **Liderazgo en costos:** ser el que vende más barato. Esta estrategia era muy útil cuando había más demanda que oferta, pero hoy es difícil mantenerla sin perder calidad.
- **Diferenciación:** ofrecer algo único que el cliente valore mucho (como un diseño especial, mejor atención, garantía, etc.). Esto permite cobrar un **precio premium** y genera lealtad.

Si una empresa no elige entre bajo costo o diferenciación, y quiere ser “todo para todos”, cae en lo que Porter llama “**estar en el medio**”, lo cual lleva a una performance mediocre.

## Reflexión del capítulo de Saporossi

El empresario no solo debe adaptarse al entorno, sino también tratar de influirlo. Puede, por ejemplo, cambiar las reglas del juego, elevar barreras de entrada o generar fidelidad en sus clientes. Además, debe entender cómo cada una de las cinco fuerzas impacta en el valor percibido por el cliente.

La misión empresarial debe considerar:

- Cómo se posiciona frente a la competencia.
- Qué valora realmente el cliente.
- Qué estrategia va a seguir: costo o diferenciación.

## Laudon: “Ventajas competitivas”

### ¿Qué es una ventaja competitiva?

Una empresa tiene ventaja competitiva cuando se destaca frente a sus competidores. Esto puede ser porque usa mejor sus recursos, tiene información clave o trabaja con más eficiencia. Hoy, muchas veces esa ventaja viene del uso estratégico de la tecnología y los sistemas de información, que permiten hacer más con menos, tomar decisiones más inteligentes y adaptarse rápido al mercado.

### Las 4 estrategias competitivas

Laudon identifica cuatro formas en que una empresa puede competir, todas potenciadas por los sistemas de información:

1. **Liderazgo en costos**

Buscar ofrecer precios más bajos reduciendo costos.

*Ejemplo: Walmart*, que automatiza el contacto con proveedores para reponer rápido y a bajo costo.

2. **Diferenciación de productos**

Ofrecer algo único, valioso o personalizado.

*Ejemplo: Apple* con el iPod y iTunes, o *Nike* con zapatillas personalizadas online.

3. **Enfoque en nichos de mercado**

Usar tecnología para entender y atender a un grupo específico de clientes.

*Ejemplo: Hilton*, que identifica a sus clientes más rentables y les da beneficios exclusivos.

4. **Intimidad con clientes y proveedores**

Crear relaciones más cercanas, confiables y personalizadas.

*Ejemplo: Amazon*, que recomienda productos basados en tus compras, y sus proveedores pueden ver en tiempo real cuánto se vendió.

### Modelo de la cadena de valor

La cadena de valor (de Porter) ve a la empresa como un conjunto de actividades (primarias y de apoyo) que agregan valor al producto final.

Las actividades primarias incluyen:

- Logística de entrada: recibir materiales
- Operaciones: transformar los materiales
- Logística de salida: entregar el producto
- Ventas y marketing: atraer al cliente
- Servicio: mantener y reparar el producto

Las actividades de apoyo son:

- Recursos humanos
- Tecnología
- Abastecimiento
- Infraestructura de gestión

Cada una se puede mejorar con sistemas de información:

- Automatizar inventarios
- Digitalizar ventas
- Usar CRM para atención al cliente
- Implementar ERP para integrar toda la empresa

Además, este modelo permite conectar la cadena de valor propia con la de proveedores y clientes (cadena de valor extendida), logrando una red sincronizada que mejora toda la industria.

## **Reflexión del capítulo de Laudon**

En resumen, una ventaja competitiva no depende solo del tamaño de una empresa, sino de cómo usa sus recursos, su información y la tecnología. Hoy, los sistemas de información no son solo una herramienta de apoyo, sino una parte central de las estrategias de negocio.

Las cuatro estrategias competitivas —liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en nichos y relación cercana con clientes y proveedores— demuestran que la tecnología puede marcar la diferencia en cada paso. A través de modelos como la cadena de valor, también entendemos que cada área de la empresa es una oportunidad para generar valor, y que ese valor se multiplica cuando se integra con proveedores y clientes.

En un entorno tan competitivo y cambiante como el actual, las empresas que saben aplicar tecnología de forma estratégica son las que logran destacarse y sostenerse en el tiempo.