

Tendencias Tecnológicas

TI como medio para generar ventajas competitivas

Profesor: César Angulo Calderón

VENTAJAS COMPETITIVAS

Ventaja Competitiva: Es una característica que diferencia a un producto, servicio o empresa de sus competidores.

Figura 1: Ventajas Competitivas en Negocios que han implementado el Uso de Tecnología con respecto a la Competencia



Estrategias y Ventajas Competitivas

Ventaja competitiva y margen → actuar sobre el coste o sobre el precio

$$\text{Margen} = \text{precio} - \text{coste}$$



Estrategias genéricas y específicas

VENTAJAS COMPETITIVAS BÁSICAS

Liderazgo en costes



Diferenciación de producto

Necesidad de optar: riesgo de quedar '**ATRAPADO A LA MITAD**':

- Ventaja en diferenciación requiere mayores costes, en general
- Los RyC necesarios para cada tipo de ventaja son muy diferentes

Ventajas Competitivas



CONCEPTO

- Características diferenciadoras respecto de competidores
- Posición relativa superior para competir
- Permite una rentabilidad superior

CARACTERÍSTICAS O REQUISITOS

- Relacionada con un factor clave de éxito en el mercado
- Debe ser sustancial como para marcar una diferencia
- Necesita ser sostenible frente a cambios del entorno y acciones de la competencia



PROBLEMAS BÁSICOS

- Creación de una ventaja competitiva
- Mantenimiento de la ventaja competitiva en el tiempo



Estrategias competitivas genéricas

ÁMBITO
COMPETITIVO

Industria



Segmento

VENTAJA COMPETITIVA

Costes

Diferenciación

LIDERAZGO
EN COSTES

DIFERENCIACIÓN
DE PRODUCTO

SEGMENTACIÓN
DE MERCADO

Creación de la ventaja competitiva



Creación de la VC: factores externos



Mantenimiento de la ventaja competitiva



Mantenimiento de la ventaja competitiva

BARRERAS A LA IMITACIÓN



- **CONCEPTO:** obstáculos que impiden a los competidores reproducir ventaja competitiva
- Principal mecanismo aislamiento: **AMBIGÜEDAD CAUSAL** → falta de información

La ambigüedad causal es mayor cuando:

- Las competencias surgen de una acumulación implícita y no codificable de habilidades
- Combinaciones complejas de recursos y capacidades interdependientes
- Activos específicos

Mantenimiento de la ventaja competitiva

CAPACIDAD DE LOS COMPETIDORES

Condiciones

- **Identificación:** posibilidad de identificar la superior rentabilidad del competidor
- **Incentivo:** posibilidad de desincentivar al competidor para que alcance VC
- **Diagnóstico:** Dificultades para el diagnóstico de las causas del éxito → ambigüedad causal
- **Adquisición de recursos:** Falta de disponibilidad de RyC en las mismas condiciones

DINAMISMO DE LA INDUSTRIA

- VC más difícil de mantener en entornos dinámicos
- Necesidad de reforzar la VC o buscar otra nueva



Mantenimiento de la ventaja competitiva

CAPACIDAD DE LOS COMPETIDORES

Condiciones

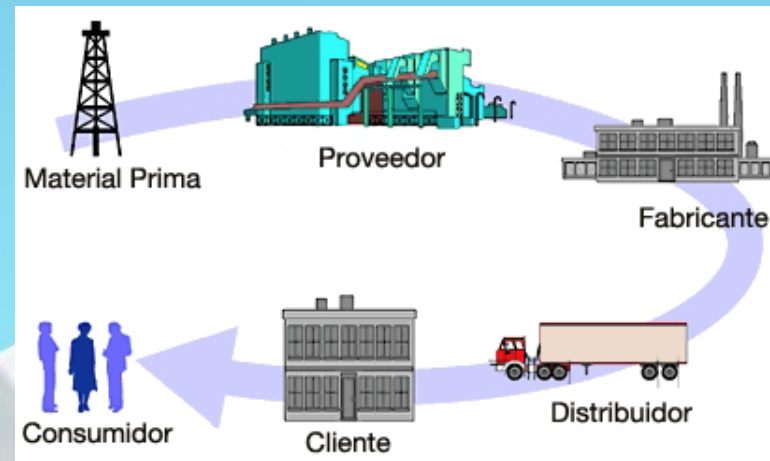
- **Identificación:** posibilidad de identificar la superior rentabilidad del competidor
- **Incentivo:** posibilidad de desincentivar al competidor para que alcance VC
- **Diagnóstico:** Dificultades para el diagnóstico de las causas del éxito → ambigüedad causal
- **Adquisición de recursos:** Falta de disponibilidad de RyC en las mismas condiciones

DINAMISMO DE LA INDUSTRIA

- VC más difícil de mantener en entornos dinámicos
- Necesidad de reforzar la VC o buscar otra nueva

TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

- **Tecnologías de la Información:** Un elemento cae dentro de la categoría de las TI cuando se usa con el propósito de almacenar, proteger, recuperar y procesar datos electrónicamente, con frecuencia utilizado en el contexto de los negocios u otras empresas.
- **Administración de Operaciones:** (Administración de la producción) es la administración de los recursos productivos de la organización. Esta área se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios.



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

En la actualidad es indiscutible la necesidad de innovar por parte de toda empresa que pretenda mantener su competitividad en un entorno económico caracterizado por su inestabilidad (Madorran & Simon, 1984)¹.

El avance de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) no se distribuye de manera homogénea entre las empresas de los distintos sectores de la economía. Éstas comprenden no sólo el uso de Internet y la computadora, sino otras herramientas relacionadas con el funcionamiento administrativo de las empresas, así como con el conocimiento del perfil del consumidor (Bocanegra & Vásquez, 2010)².

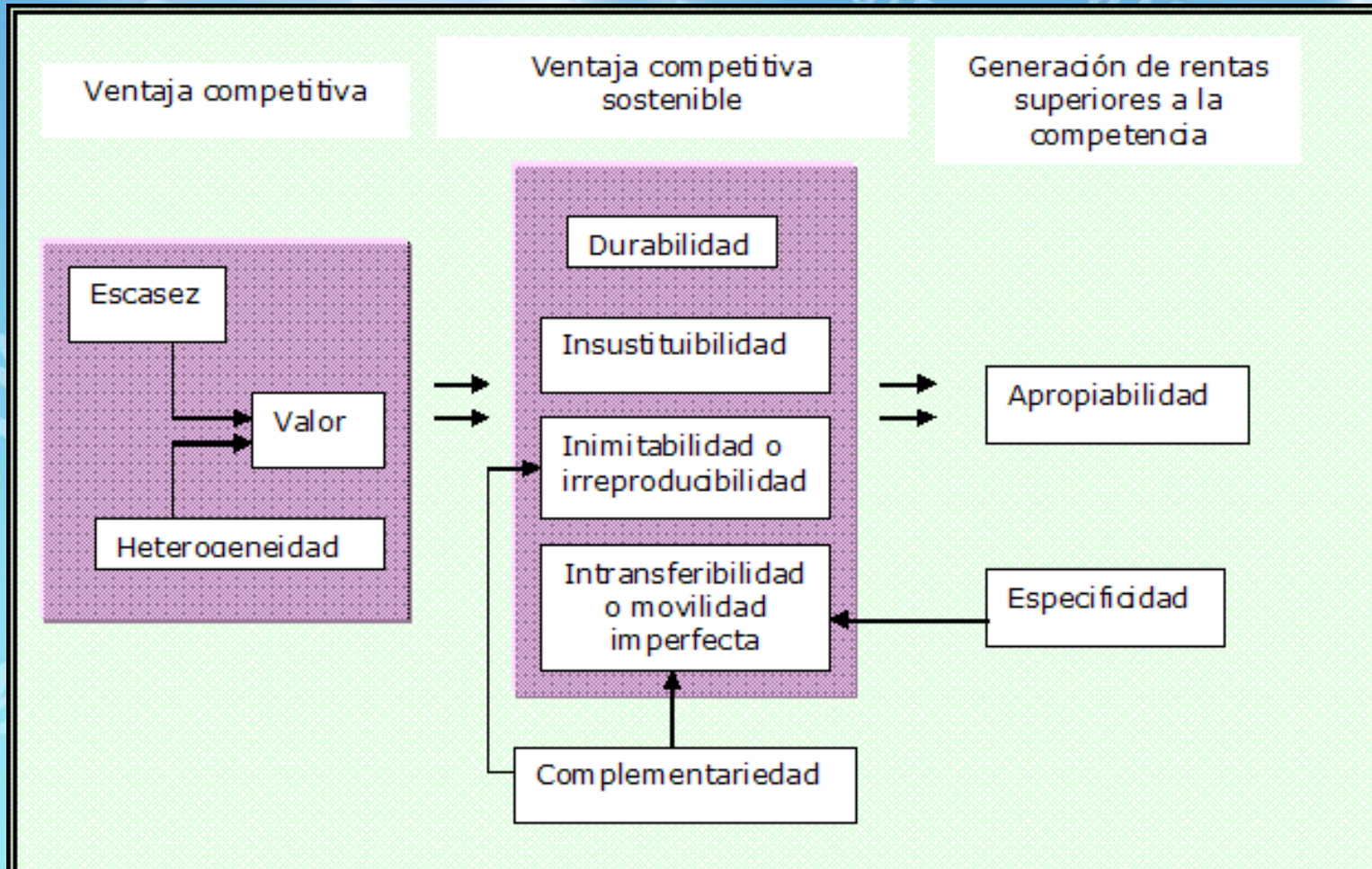
1. Tecnología de la Información y Ventaja Competitiva: Algunos ejemplos

2. El uso de tecnología como ventaja competitiva en el micro y pequeño comercio minorista en Hermosillo, Sonora

TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Figura 2: Características de los recursos y ventaja competitiva sostenible

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/ventaja-competitiva-a-traves-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>



La movilidad imperfecta de los recursos hace referencia a la capacidad de las empresas para maximizar el control sobre los factores clave de producción, pudiendo generar, de este modo, ventajas competitivas sostenibles.

Grado de especificidad de los activos; es decir, si los activos tienen mayor valor en la empresa que fuera de la misma.

TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Sistema de Información Estratégica

Son sistemas que respaldan y dan forma a la estrategia competitiva en una unidad de negocios (Callon 1996, Newman 1994).

Un SIS se caracteriza por su habilidad para cambiar significativamente la manera de dirigir un negocio para dar ventaja estratégica (VE) a la empresa. Cualquier Sistema de Información que cambie los objetivos, los procesos, los productos, o las relaciones ambientales para ayudar a una organización a ganar ventaja competitiva (VC) o reducir una desventaja competitiva (DC) es un Sistema de Información estratégica.

Figura 3: Rol estratégico de los Sistemas de Información

Fuente: <http://es.slideshare.net/ajavess/plan-td-parte-iv>

Rol Estratégico de los Sistemas de Información

- Mayor competitividad
- Aumentar productividad
- Ahorrar tiempo
- Mejoras en el servicio al cliente
- Aumentar la capacidad de respuesta
- Tener información veraz y oportuna
- Rediseñar los procesos de negocio
- Agregar mayor valor a los productos y servicios



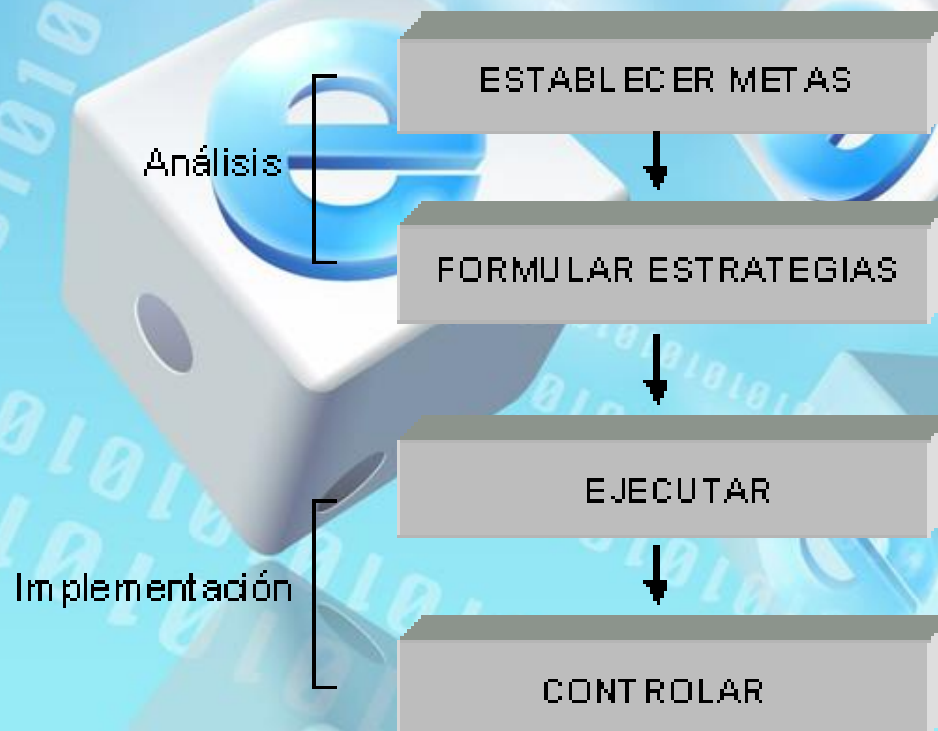
TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Papel que juega la TI en la Gestión Estratégica (GE)

La Administración estratégica (GE): es la manera que una organización planea la estrategia de sus futuras operaciones. La TI ayuda a la GE de muchas maneras (Kemerer, 1997), consideremos estas ocho:

Figura 4: Proceso de la Administración estratégica

Fuente: http://www.deguate.com/artman/publish/gestion_merca/



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Ejemplo, una empresa podría tener una ventaja competitiva en los siguientes casos:

- al contar con un producto único e innovador difícil de imitar por la competencia, que le permite diferenciarse o distinguirse de esta.
- al contar con una marca de gran valor que le permite que cualquier producto que lance al mercado tenga una buena acogida.
- al contar con un proceso productivo eficiente que le permite producir los mismos productos de la competencia, pero a un menor costo.
- **al contar con un tipo de tecnología que le permite producir productos con un mejor rendimiento que los de la competencia.**
- al contar con personal altamente calificado que le permite tener una alta productividad o brindar un excelente servicio al cliente.
- al contar con una patente que le permite explotar un determinado producto sin preocuparse porque la competencia también lo haga.
- al contar con un sistema de información que le permite tomar y procesar rápidamente los pedidos del cliente, y brindar así una rápida atención.
- al contar con una moderna infraestructura que le permite que sus empleados trabajen y sus clientes sean atendidos en un ambiente cómodo y acogedor.
- al contar con una ubicación estratégica que le permite que sus clientes puedan ubicarlos y visitarlos fácilmente, o que sus proveedores puedan abastecerlos oportunamente.
- al contar con un sistema de distribución eficiente que le permite que sus productos lleguen a varios puntos de venta, en condiciones óptimas y en el momento oportuno.

TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Aplicaciones innovativas (AI): La TI crea AI para dar VE directa a la organización. Por ejemplo, FedEx fue el primero en usar TI para localizar cada paquete en su sistema. También fue el primero en hacer una DB accesible a sus clientes por Internet.

Figura 5: FedEx Express expande su presencia

Fuente: <http://www.nexotrans.com/noticia/61552/NEXOLOG/FedEx-Express>



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Figura 6: Innovaciones Fedex

Fuente: http://busport.blogspot.pe/2012_04_01_archive.html



la Evolución del Sobre FedEx



[1973]

El primer sobre FedEx fue el sobre Courier Pak



[1981]

El sobre comenzó a llevar el logo de Federal Express



[1994]

Federal Express adopta oficialmente el nombre de "FedEx" como su marca para reconocimiento como el estándar mundial para rapidez, servicio confiable. El sobre tiene ahora una nueva marca



[1999]

El sobre FedEx es 100% reciclable



[2009]

Se agrega texto verde al sobre de FedEx, marcando la primera vez que un color nuevo se agrega



[2012]

FedEx lanza el sobre de envío carbono neutral

TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Armas competitivas: Los SI han sido reconocidos como una arma competitiva (Ives, 1984, Callon, 1996). El sistema de compra de un clic de Amazon.com, es considerado tan importante para la reputación de la compañía por su superior servicio al cliente que ha sido patentado. Michael Dell, dijo tajantemente: "El Internet es como una arma sentada en la mesa, lista para ser levantada por ti o tus competidores" (Dell, 1999).

Figura 7: Celular Fire Phone

Fuente: <http://www.estrategiaynegocios.net/inicio/720701-330/amazon-lanza-su-celular-fire-phone-con-3d>



Amazon se decide finalmente por el mercado móvil. El Fire Phone es un terminal de 4,7" con Android en su interior, pero con un fork (Kindle OS) dedicado y centrado en los servicios propios de Amazon.

TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Cambios en los procesos: La TI respalda los cambios en los procesos de negocios que se traducen en VE (Davenport, 1993). Berri es el más grande fabricante y distribuidor de productos de jugos de frutas, la principal meta de su sistema ERP fue "convertir su negocio basado en sucursales en una organización nacional con un solo grupo de procesos de negocio unificado para obtener millones de dólares en ahorro de costos".

Figura 8: detalle de Producto

Fuente: <http://spanish.alibaba.com/p-detail>



Datos Básicos

Periodo de Validez:	18 MES	Lugar del origen:	China (Continental)	Marca:	QIXIANGCHUN
Peso (kilogramos):	200	Número de Modelo:	QXC-S-0421	Tipo de producto:	Jugo
Característica:	Con poca grasa	Tipo:	Sopa, puré de	Proceso del tipo:	Esterilizado
Certificación:	FDA, ISO, Normas de Calidad, Gap, ...	Ingrediente primario:	GOJI	Brix (%):	15%
Pureza (%):	100%	Sabor:	Dulce	Embalaje:	Tambor
Zona de producción:	Condado de Zhongning, Región Aut...	Certificación product:	FDA/ORIGEN /HACCP /ISO9000/ H...	Tipo de producto:	Jugo

Paquete

Paquete: peso neto 200kg por el tambor con el bolso aséptico interno, peso bruto 218kg, un contenedor de 20' puede ser llenado tambor 72 y peso neto es de 14,4 toneladas, puede llenar un contenedor de 40' tambor 126 y peso neto es de 25,2 toneladas.



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Enlace con socios de negocios: La TI enlaza una compañía con sus socios de negocios efectiva y eficientemente. Rosenbluths GDN, permite conectar agentes, clientes y proveedores de servicios de viajes alrededor del mundo, una innovación que les permitió ensanchar su rango de marketing (Clemons & Hann, 1999).

Figura 9: Caso Práctico de Empresa Asociada a Cisco

Fuente: https://www.cisco.com/web/partners/services/programs/smartcare/downloads/external_casestudy_tecnida_es.pdf



TECNIDA, empresa asociada a Cisco, cierra un 40 por ciento más de contratos con su oferta personalizada de Servicios Cisco Smart Care para clientes.

TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Reducción de costos: La TI permite a las compañías reducir costos. Un estudio de Booz-Allen & Hamilton encontró que: una transacción de un banco tradicional cuesta \$1.07 mientras que la misma transacción en la Web cuesta cerca de 1 centavo. Un boleto de avión cuesta \$8 procesarlo, un e-boleto cuesta \$1 (ibm.com).

Figura 10: Reducción de costos en TI: ¿Cómo lograrlo?

Fuente: <http://destinonegocio.com/pe/economia-pe/reduccion-de-costos-en-tic-como-lograrlo/>

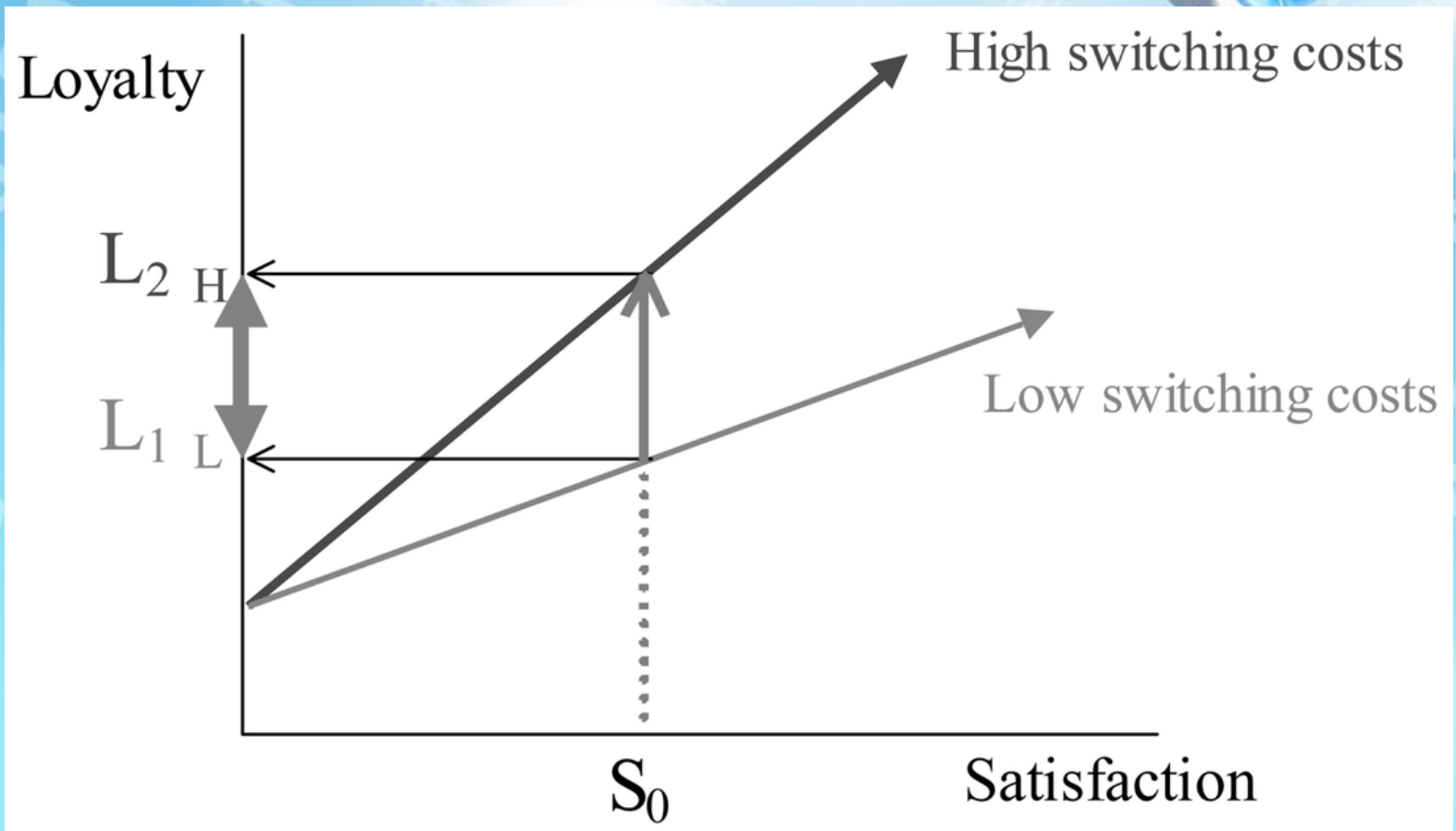


TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Relaciones con proveedores y clientes: La TI puede emplearse para encerrar clientes y proveedores o para construir un switching cost (hacer más difícil a clientes y proveedores conmutar a otros competidores).

Figura 11: Reduce the switching cost and they'll come

Fuente: <http://www.sampenny.com/thoughts--ideas/category/switching%20cost>



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Nuevos productos: Una firma puede aprovechar su inversión en TI para crear nuevos productos que demanda el mercado. Un ejemplo es el software de rastreo de paquetería de FedEx.

Figura 12: Reduce the switching cost and they'll come

Fuente: <http://elcondensadordefluzo.blogs.fotogramas.es/2012/03/08/naufrago-y-la-publicidad-de-fedex/>



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

INTELIGENCIA COMPETITIVA (IC)

La TI proporciona IC de negocios recolectando y analizando información de productos, mercados, competidores y cambios ambientales (Guimaraes, 1997).

Por ejemplo, una empresa sabe algo importante antes que sus competidores, o si puede hacer la interpretación correcta de la información antes que ellos, entonces puede actuar primero, ganando VE por medio de la ventaja del primer movedor (ser el primero en ofrecer un producto o servicio en particular que los clientes consideran de valor).

Figura 13: Inteligencia Competitiva 2.0

Fuente: <https://alexvandres.files.wordpress.com/2010/06/ic20.jpg>



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Figura 14: Inteligencia Competitiva

Fuente: <http://intelicomercial.com/inteligencia-competitiva.html>



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Ejemplos de Inteligencia Competitiva

La IC puede hacerse con tecnologías como OCR, agentes inteligentes (Desouza, 2001), y especialmente el Internet.

El Internet es la herramienta más importante de una compañía para apoyar la IC (Buchwitz, 2002). La visibilidad de información que un competidor coloca en el Internet y el poder de las herramientas Web para interrogar sitios Web por información de precios, productos, servicios, han generado un aumento en el interés en esas actividades de inteligencia.



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Sin embargo, no es suficiente solo recolectar información de un competidor. Es mas importante analizarla e interpretarla que coleccionarla. Para eso, se pueden emplear herramientas de TI, como agentes inteligentes (herramientas de software que permite la automatización de tareas que requieren inteligencia), data mining (búsqueda en DB grandes de relaciones entre bits de datos, empleando herramientas lógicas especializadas), por ej. Se usa data mining para rastrear varias fuentes de información con el fin de determinar el posible impacto de la información en el Banco, en los clientes o en la industria.

Figura 15: Agentes Inteligentes en dispositivos móviles

Fuente: <http://borrowbits.com/2013/02/agentes-inteligentes>

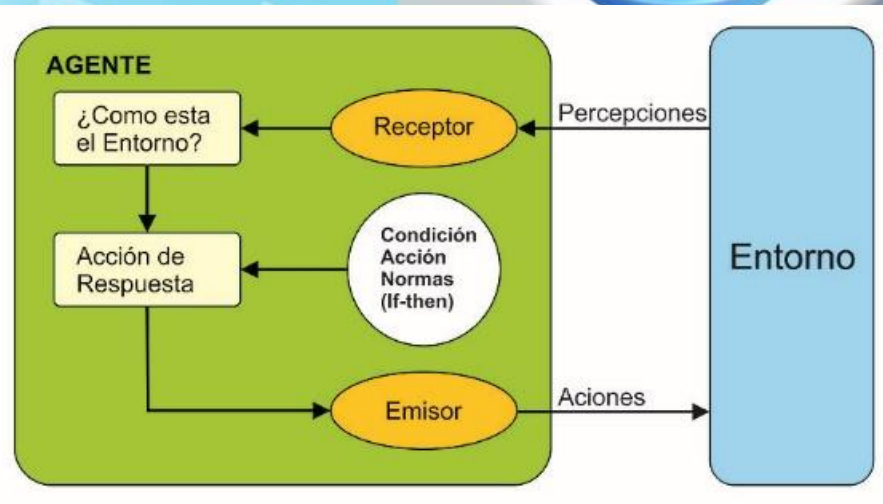
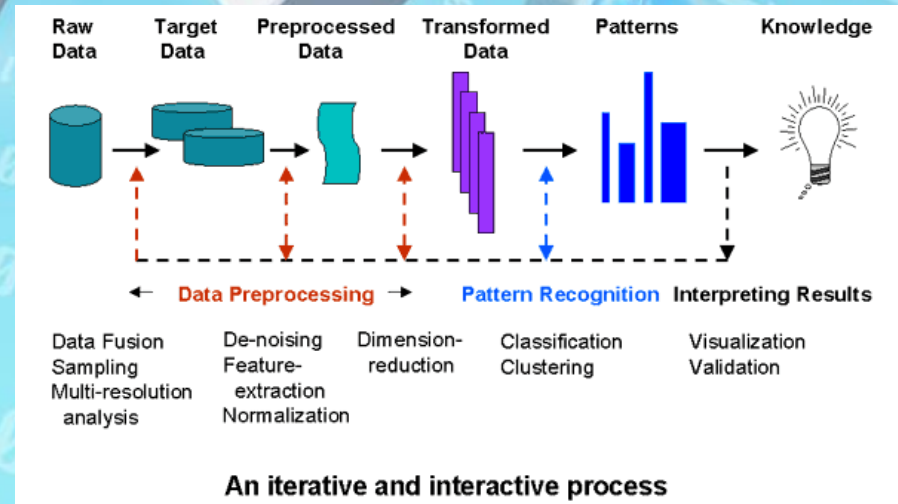


Figura 16: The Process of Data Mining

Fuente: <http://www.loginworks.com/data-mining-services-various>



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

INTELIGENCIA COMPETITIVA EN INTERNET

El Internet puede usarse para ayudar a una compañía a desarrollar IC fácil, rápida y relativamente barata de las siguientes maneras:

Figura 17: Penetración de Internet en 2015

Fuente: <http://intelicomercial.com/inteligencia-competitiva.html>



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

INTELIGENCIA COMPETITIVA EN INTERNET

Revisando las páginas del competidor

Tales visitas pueden revelar información acerca de nuevos productos o proyectos, tendencias en presupuestos y mucho más.

Clientes y socios de negocios potenciales pueden encontrarse empleando el link: URL para encontrar que compañías visitan la página del competidor.

Analizando grupos de debate electrónicos afines

Ayuda a encontrar que gente piensa acerca de una compañía y sus productos. Que productos les gustan o no les gustan.

- Examinando documentos financieros públicos.
- Documentos de nomina
- Haciendo investigación de mercado en su propia página.
- Encuestas a los visitantes.
- Utilizando un servicio de búsqueda de información para recolectar noticias de la competencia y sus productos. Yahoo, Google.

TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Hay un **53%** de la población mundial conectada: Más de la mitad de la población mundial tiene posibilidad de acceso a internet, incluyendo las redes móviles. Esto supone un **incremento de un 1,6%**, es decir, 115 millones de personas.

Los **usuarios activos en internet** suponen unos **3.010 billones de personas**, siendo este dato un **21%** superior a enero de 2014, es decir, 525 millones de personas.

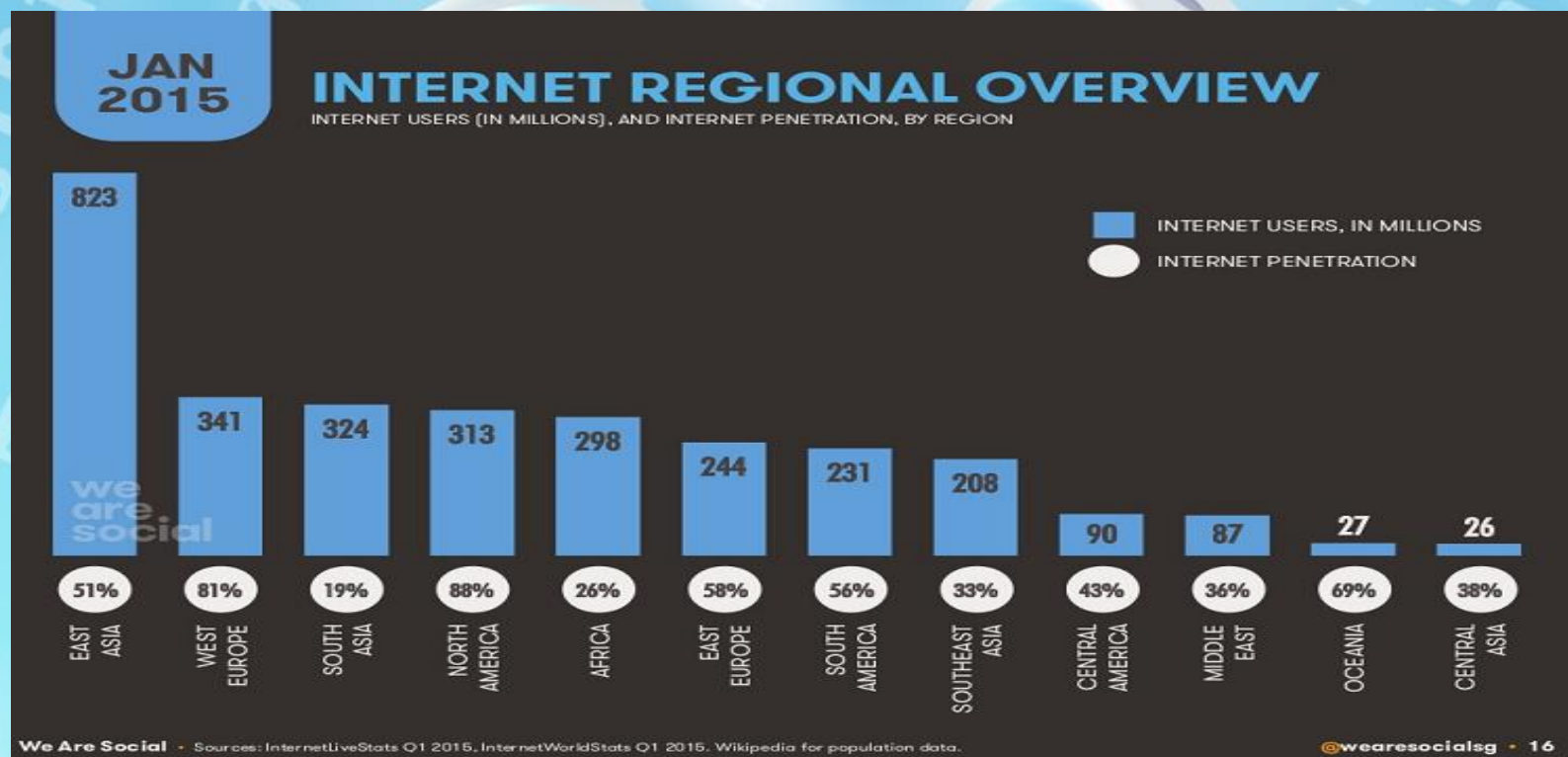
La **penetración de usuarios activos en redes sociales** es del **29%**: esto significa que existen unas 2.078 billones de cuentas. Esto es un **12% de incremento** con respecto a hace 12 meses (222 millones de personas).

En el caso de los **usuarios únicos de smartphones**, en enero de 2015 suponen 3.649 billones de personas. En este caso, el **incremento es del 5%**.

En el planeta **existen 1.685 billones de usuarios activos con cuentas sociales en dispositivos móviles**; se trata del aspecto evaluado que más se incrementa ya que hablamos de 313 millones de personas, lo que **representa un 23%**.

Figura 18: Panorama Regional de Internet en 2015

Fuente: <http://observatorioecommerce.com/penetracion-de-internet/>



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

MODELO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Ha sido utilizado por empresas para desarrollar estrategias para aumentar su perfil competitivo. También demuestra como la TI puede realzar la competitividad de las corporaciones.

El modelo reconoce 5 fuerzas principales que pueden poner en peligro la posición de una compañía dada. Aunque los detalles del modelo difieren de una industria a otra, su estructura general es universal. Las 5 fuerzas principales pueden generalizarse como sigue:

1. La amenaza de la entrada de nuevos competidores
2. El poder de negociación de los proveedores
3. El poder de negociación de los clientes (compradores)
4. La amenaza de los servicios o productos sustitutos
5. La rivalidad entre las empresas en la industria

El poder de cada fuerza es determinada por factores relacionados con la estructura de la industria.

TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

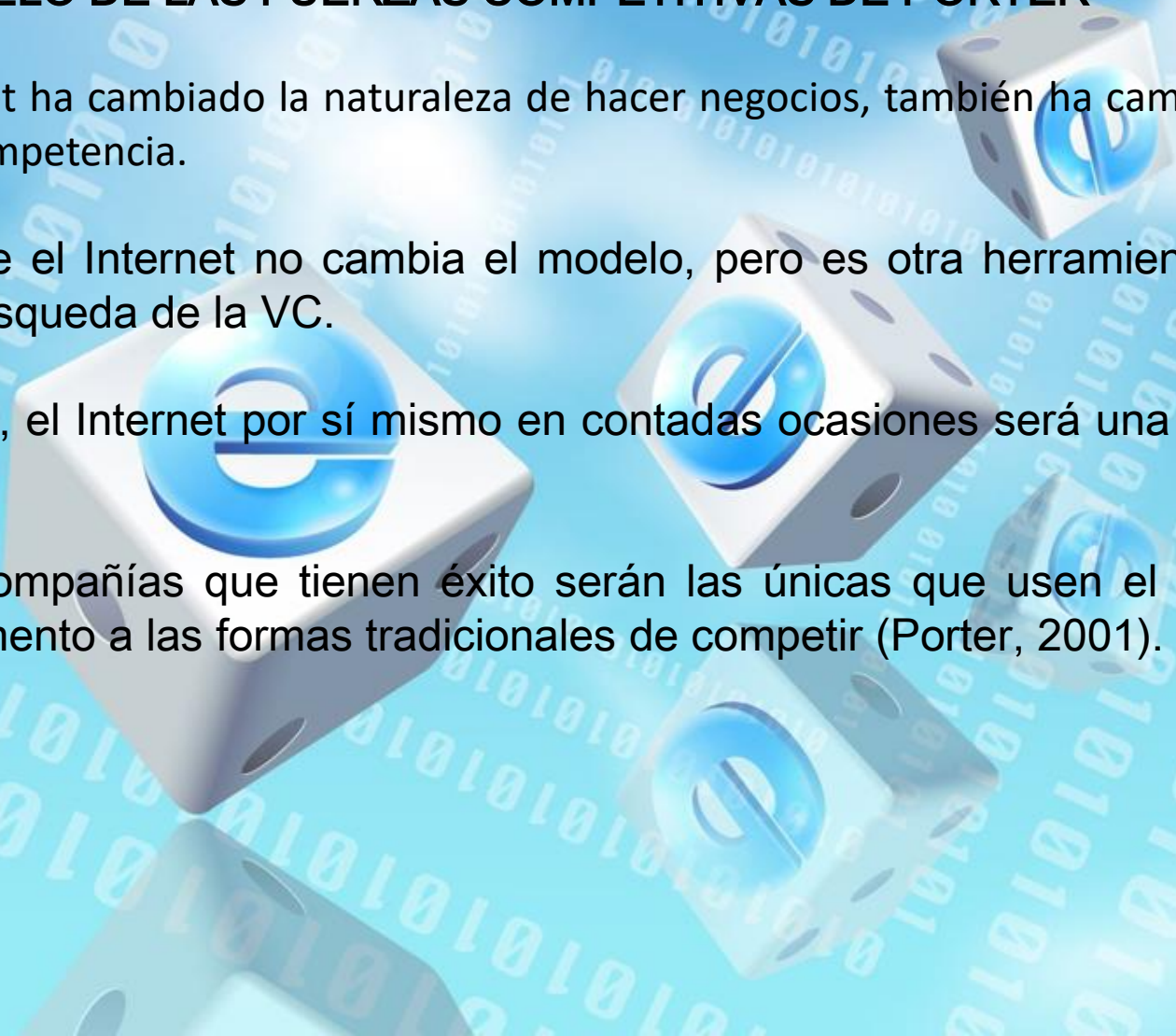
MODELO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Así como el Internet ha cambiado la naturaleza de hacer negocios, también ha cambiado la naturaleza de la competencia.

Porter arguye que el Internet no cambia el modelo, pero es otra herramienta para utilizarse en la búsqueda de la VC.

En otras palabras, el Internet por sí mismo en contadas ocasiones será una ventaja competitiva.

Muchas de las compañías que tienen éxito serán las únicas que usen el Internet como un complemento a las formas tradicionales de competir (Porter, 2001).



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

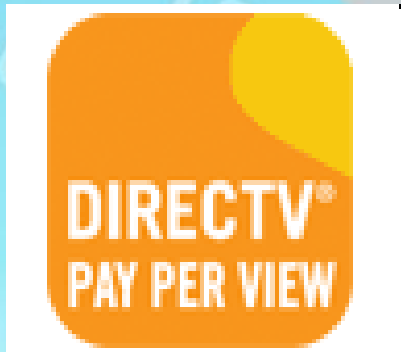
Porter (2001) y Harmon (2001) sugieren algunas maneras de cómo el Internet influye en la competencia en los cinco factores:

La amenaza de nuevos competidores

El Internet aumenta la amenaza de nuevos competidores. Primero, reduce drásticamente las barreras tradicionales de entrada. Segundo, el alcance geográfico del Internet permite a competidores lejanos competir en el mercado local.



Caso Blockbuster



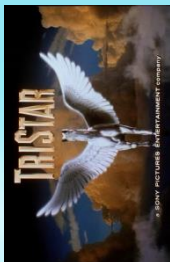
TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

El poder de negociación de los proveedores

El impacto del Internet en los proveedores está mezclado. Por un lado, los compradores pueden encontrar proveedores alternativos y comparar precios más fácilmente, reduciendo el poder de negociación de los proveedores. Por otro lado, como las compañías usan el Internet para sus cadenas de suministros y unir intercambios digitales, los proveedores participantes prosperarán creando clientes cautivos e incrementando los switching costs.

- Las principales distribuidoras de films utilizan 3 canales de ventas de películas:
 - Salas de cines
 - Alquiler de películas
 - Por cadenas de televisión de paga y abiertas.
- Principales cadenas fílmicas como universal, Century Fox, Dreams Works, Quality Films, Disney, Warner Bros, en fin todas las casa productoras, no tienen poder de negociación ya que lo que quieren es que sus películas las vea el mayor número posible de personas.
- Solo se negocian las exclusivas y las película que tiene poco tiempo de haber sido parte de la cartelera de los cines.
- Al principio Blockbuster tenía una gran capacidad de negociación pues en medida de la demanda de películas los precios se abarataban.
- Así como también conseguía mejores condiciones por parte de los proveedores del material fílmico debido a su tamaño, varias sucursales y el poder financiero.

Caso Blockbuster



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

El poder de negociación con los clientes (Compradores)

La Web aumenta considerablemente el acceso de los compradores a la información de productos y proveedores. El Internet puede reducir los switching costs del cliente, y estos pueden comprar más fácilmente a diferentes proveedores.

- El servicio de renta de películas tiene muchos sustitutos
- En el pasado la renta no era barata como ahora el segmento de mercado al que va dirigido Blockbuster es a la familia con un nivel socioeconómico medio a medio alto (C y C+), por lo que
- El nivel de los compradores es superior al nivel de imposición de condiciones de la empresa, puesto que no es el único servicio que podría satisfacer un deseo de una manera similar, o inclusive igual.

Caso Blockbuster



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

La amenaza de servicios o productos sustitutos

Las industrias basadas en información están en el mayor peligro aquí. Cualquier industria en la cual la información digitalizada puede reemplazar bienes materiales (música, libros, software) puede ver al Internet como una amenaza.

Caso Blockbuster

Leer, güey,
incrementa, güey,
tu vocabulario, güey.

librería
gándhi
www.gandhi.com.mx



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

La rivalidad entre firmas existentes en la industria

La visibilidad de aplicaciones de Internet en la Web hace a los sistemas propietarios más difícil mantener secretos, reduciendo diferencias entre competidores.

Porter concluye que el impacto global del Internet es el aumento de competencia, lo cual impacta negativamente la rentabilidad. "La gran paradoja del Internet es que sus muchos beneficios –información disponible, menor dificultad de compra, mercadeo y distribución; permitiendo a compradores y vendedores encontrar y hacer negocio con otro más fácilmente- también hacen más difícil a las compañías tomar esos beneficios como ganancias" (2001, p.66).

Caso Blockbuster



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

ESTRATEGIAS PARA LA VENTAJA COMPETITIVA

El modelo de Porter identifica las fuerzas que influyen la VC en el mercado. Para la mayoría de los administradores es de gran interés el desarrollo de una estrategia dirigida a establecer una posición sostenible y confiable contra esas 5 fuerzas. Para ello, una empresa necesita desarrollar una estrategia de actividades funcionales diferentes a los competidores.

Figura 19: Ventaja Competitiva

Fuente: <https://emprendeduria.wordpress.com/2009/12/05/estrategia-empresarial-como-conseguir-ventaja-competitiva/>



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Porter (1985) propuso liderazgo en costos, diferenciación y estrategia de nicho. Otros autores han propuesto estrategias adicionales (Neumann, 1994, Wiseman, 1998 y Frenzel, 1996).

Citamos doce estrategias para la ventaja competitiva:

- 1. Estrategia de liderazgo en costos:** Produce productos y/o servicios al menor costo en el medio. Una firma logra liderazgo en costos ahorrando en compras, procesos eficientes de negocios, forzando elevar los precios pagados por los competidores y ayudando a los clientes o proveedores a reducir sus costos.

LIDERAZGO EN COSTOS

Caso Kola Real



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

2. **Estrategia de diferenciación:** Produce productos y/o servicios al menor costo en el medio. Una firma logra liderazgo en costos ahorrando en compras, procesos eficientes de negocios, forzando elevar los precios pagados por los competidores y ayudando a los clientes o proveedores a reducir sus costos.

Figura 20: Ventaja Competitiva

Fuente: <https://emprendeduria.wordpress.com/2009/12/05/estrategia-empresarial-como-conseguir-ventaja-competitiva/>



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

3. **Estrategia de nicho:** Selecciona un mercado estrecho y se enfoca en ellos y trata de ser el mejor en calidad, velocidad y costo en el mercado

Caso Kola Real

- El consumo per cápita creció de 21,9 a 46,2 litros anuales entre los años 1996 y el 2004.
- Esto demuestra que había muchos segmentos desatendidos, que no podían pagar los precios establecidos por las embotelladoras transnacionales.
- El precio de las gaseosas ha disminuido en 40% en los últimos 10 años en el Perú.



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

4. **Estrategia de crecimiento:** Incrementa el mercado y obtiene más clientes o vende otros productos. Este tipo es para empresas que piensan a largo plazo, el Internet es un buen canal de mercadotecnia para este tipo de estrategia.

Caso Kola Real

- Con el ingreso a Lima en el año 1997, se contribuyó al crecimiento explosivo del mercado de bebidas gaseosas en el Perú.
- El consumo per cápita creció de 21,9 a 46,2 litros anuales entre los años 1996 y el 2004.

TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

5. **Alianza estratégica:** Trabaja con socios, tiene alianzas con otras empresas o con empresas virtuales, Este tipo de estrategia les ayuda a las empresas a centrarse en el core business. Este tipo de estrategia se da principalmente entre empresas de tipo electrónicas.

Caso Kola Real



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

6. **Estrategia de innovación:** Introduce nuevos productos y servicios, aplica más aplicaciones a artículos o servicios ya existentes o desarrollas nuevas formas de hacer el producto. Algo a tener en cuenta es que al introducir una innovación es necesario seguir innovando o alguien más copiará la innovación y la mejorará

Caso Kola Real

Figura 21: Cerveza peruana premium Tres Cruces inició exportación a EEUU

Fuente: <http://www.aeronoticias.com.pe/noticiero/index.php>



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

7. **Estrategia de efectividad operacional:** Mejora la manera en que los procesos internos de la compañía son ejecutados así estas hacen actividades similares que sus rivales pero con mejoras. Estas mejoras aumentan la satisfacción de los trabajadores y clientes, calidad y productividad.

Caso Kola Real

Figura 22: Expansión global en el mercado de bebidas,
Fuente: <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio>



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

8. **Estrategia de orientación al cliente:** Esta estrategia se concentra en hacer felices a los clientes con la política de que el cliente es el rey como lo hizo RadioShack online.

Caso Kola Real

Su gran aceptación hizo que el grupo Kola Real vaya consolidándose a lo largo y ancho del territorio Peruano. Kola Real tiene ahora presencia en muchos países de América, expandiéndose a Ecuador, Venezuela, México, Chile, Costa Rica, Guatemala, República Dominicana, Tailandia y siempre manteniendo su misma regla de oro "calidad al precio justo", el porque de su bajo costo.



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

9. **Estrategia de tiempo:** Esta estrategia se concentra en hacer felices a los clientes con la política de que el cliente es el rey como lo hizo RadioShack online.

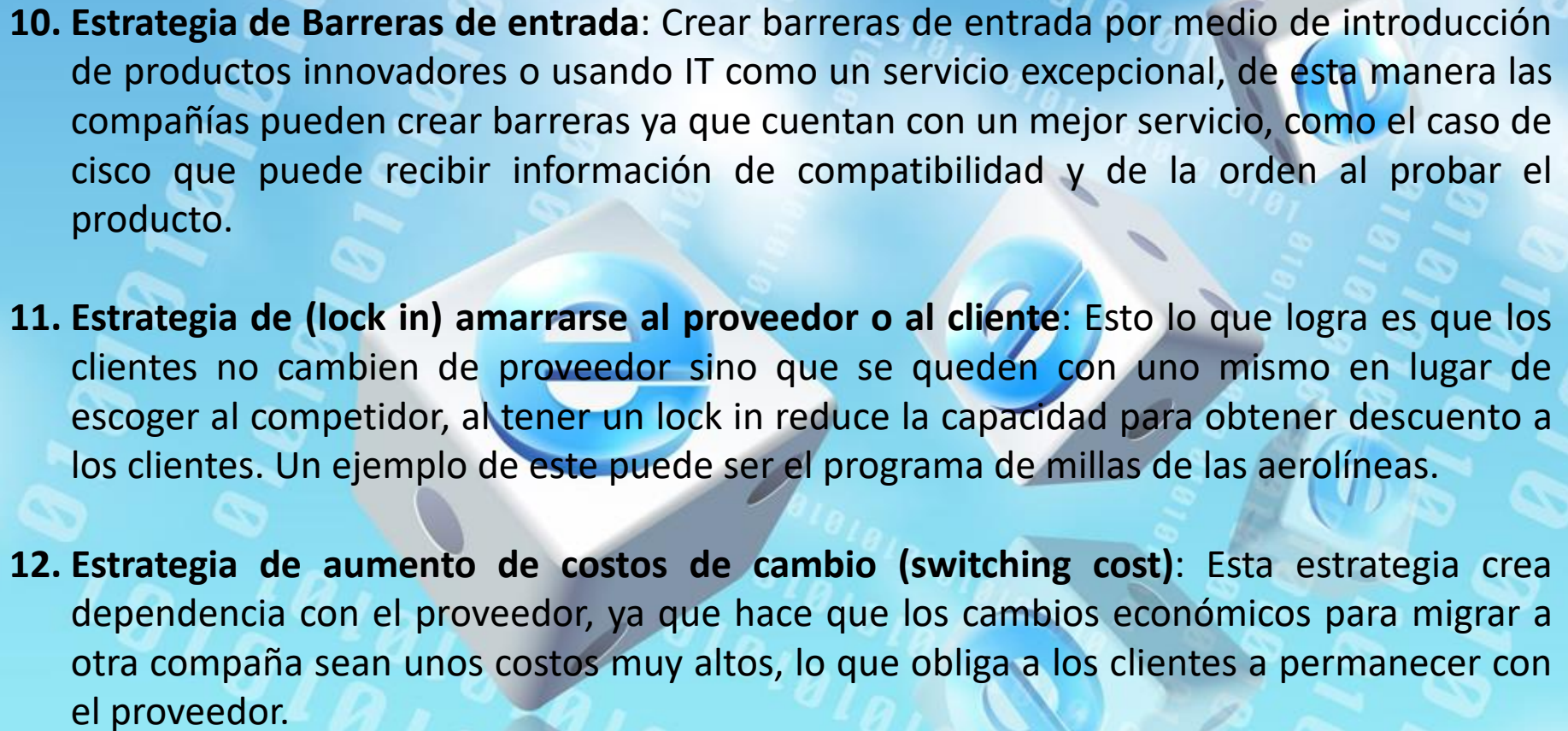
Caso Kola Real

Figura 23: AJE Just in time

Fuente: <http://zonacinco.org/blog-peru/category/kola-real/>



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

- 
- The background of the slide features a light blue gradient with a pattern of white binary code (0s and 1s) scattered across it. In the foreground, there are several 3D cubes that appear to be floating or falling. Each cube has a blue circular logo on its top face, which consists of a stylized 'e' or a similar symbol. The cubes are rendered with soft shadows, giving them a three-dimensional appearance.
- 10. Estrategia de Barreras de entrada:** Crear barreras de entrada por medio de introducción de productos innovadores o usando IT como un servicio excepcional, de esta manera las compañías pueden crear barreras ya que cuentan con un mejor servicio, como el caso de cisco que puede recibir información de compatibilidad y de la orden al probar el producto.
- 11. Estrategia de (lock in) amarrarse al proveedor o al cliente:** Esto lo que logra es que los clientes no cambien de proveedor sino que se queden con uno mismo en lugar de escoger al competidor, al tener un lock in reduce la capacidad para obtener descuento a los clientes. Un ejemplo de este puede ser el programa de millas de las aerolíneas.
- 12. Estrategia de aumento de costos de cambio (switching cost):** Esta estrategia crea dependencia con el proveedor, ya que hace que los cambios económicos para migrar a otra compañía sean unos costos muy altos, lo que obliga a los clientes a permanecer con el proveedor.

TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

CADENA DE VALOR

De acuerdo con el modelo de la cadena de valor las actividades que se realizan en cualquier organización de manufactura se puede dividir en dos: actividades primarias y actividades de soporte.

Las **actividades primarias** son aquellas en las que el material es comprado, procesado y entregado a los clientes.

1. Logística interna
2. Operaciones
3. Distribución y Almacenamiento (logística externa)
4. Mercadotecnia y Ventas
5. Servicio

Las actividades primarias están ayudadas por las **actividades de soporte o de apoyo**:

1. Infraestructura (finanzas administración, contabilidad)
2. Administración de recursos humanos
3. Desarrollo de tecnología
4. Entrega o aprovisionamiento

TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Figura 24: Cadena de Valor

Fuente: <http://www.cmigestion.es/2013/direccion-estrategica/planificacion-estrategica-iv-la-cadena-de-valor/>

Actividades de Apoyo

Infraestructura del Negocio

Administración, Bienestar, Calidad, Comercial, Ahorro y Crédito

Gestión de Recursos Humanos

Dirección por Objetivos, Formación y Capacitación, Manual de Funciones

Desarrollo Tecnológico

Diseño Página Web, Aplicativo contable y financiero integral para toda la compañía

Aprovisionamiento

Documentación de procesos, Archivo General, Backup

Logística Interna

Envío de correos

Información Económica al día

Operaciones

Ahorro
Crédito
Bienestar
Educación

Logística Externa

Desembolso de Crédito
Depósitos de Ahorro
Actividades de Bienestar

Mercadeo y Ventas

E-mail
Página Web
Correo personal
Visitas

Servicio

Información
Monitoreo
Personal

Actividades Primarias

TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

MODELO DE PORTER EN LA ERA DIGITAL

El modelo de Porter es aún válido, pero necesita unos ajustes para poder acomodarlo a la nueva economía.

Sistemas de información estratégicos íter organizacionales.

En los 70's las compañías veían solamente hacia dentro de la empresa, pero con el surgimiento del Internet en los 90's las compañías empezaron a crear alianzas con otras compañías, socios alianza etc., todo esto basado en la conectividad estos sistemas se llaman sistemas de información íter organizacional (IOSs) y son considerados como parte del e-commerce.

En un principio el intercambio de información era muy difícil ya que no había un estándar, ahora con el surgimiento de XML y los estándares actuales es muy fácil rápido y conveniente realizar estas conexiones.

Otra de las maneras en la que las compañías están utilizando la IT y el Internet para crear sistemas de información íter organizacional para poder así tener competitividad sustentable incluye el realizar consorcios.

TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

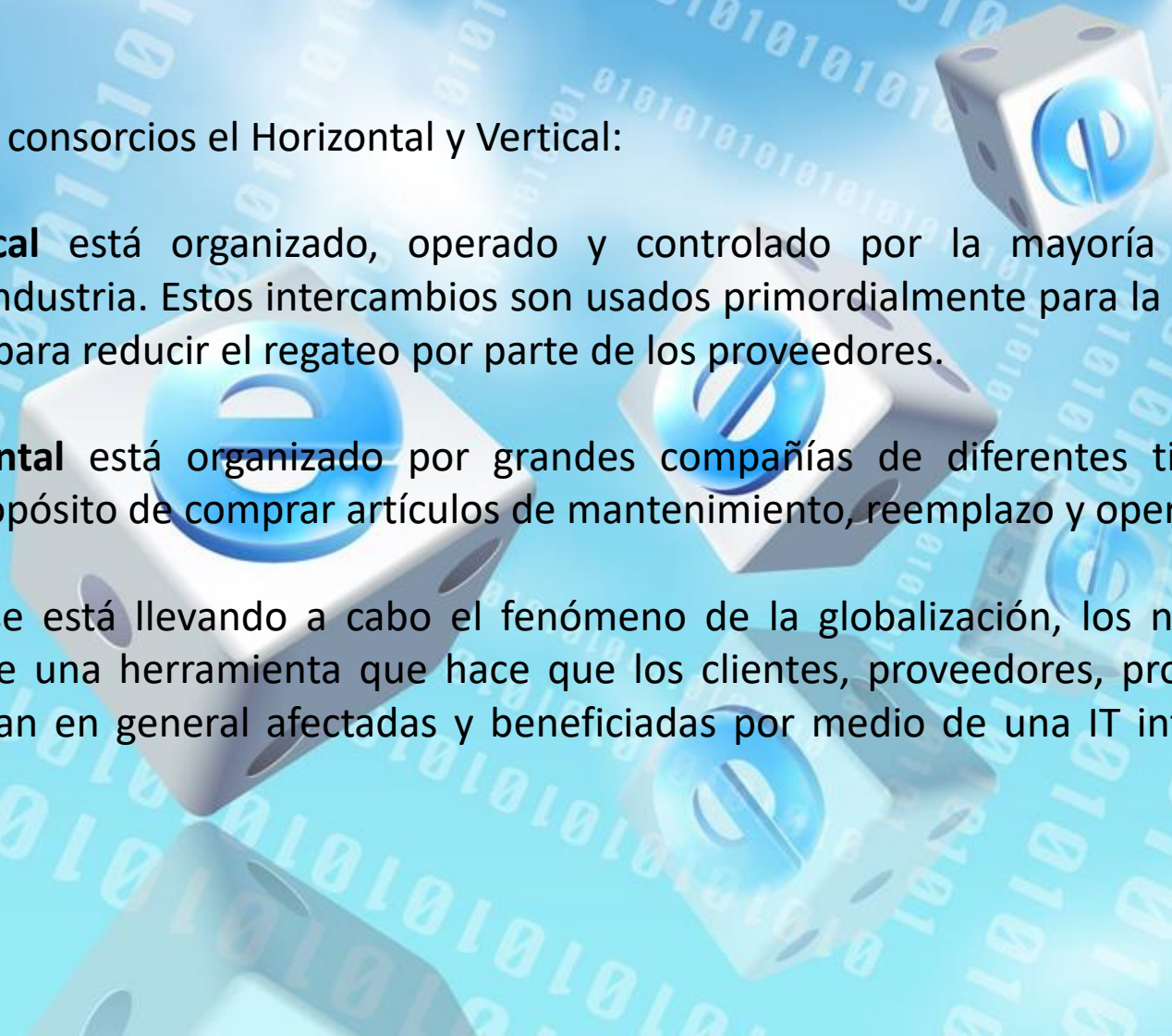
MODELO DE PORTER EN LA ERA DIGITAL

Existen dos tipos de consorcios el Horizontal y Vertical:

El consorcio vertical está organizado, operado y controlado por la mayoría de los involucrados de la industria. Estos intercambios son usados primordialmente para la compra y están designados para reducir el regateo por parte de los proveedores.

El consorcio horizontal está organizado por grandes compañías de diferentes tipos de industrias con el propósito de comprar artículos de mantenimiento, reemplazo y operación.

En nuestra época se está llevando a cabo el fenómeno de la globalización, los negocios globales proveen de una herramienta que hace que los clientes, proveedores, proyectos, ordenes etc., se vean en general afectadas y beneficiadas por medio de una IT integral y globalizada.



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

MODELO DE PORTER EN LA ERA DIGITAL

Existen dos tipos de consorcios el Horizontal y Vertical:

El consorcio vertical está organizado, operado y controlado por la mayoría de los involucrados de la industria. Estos intercambios son usados primordialmente para la compra y están designados para reducir el regateo por parte de los proveedores.

El consorcio horizontal está organizado por grandes compañías de diferentes tipos de industrias con el propósito de comprar artículos de mantenimiento, reemplazo y operación.



TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

**EMPRESAS CON VENTAJAS
COMPETITIVAS**





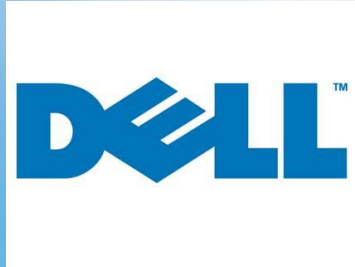
- ¿Tienen una ventaja competitiva?
Nike+ Sportswatch GPS
- ¿En que se basa la ventaja competitiva?
El reloj ofrece una interfaz amplia y de fácil acceso para dar al deportista toda la información necesaria mientras corre, e incluye marcas sonoras, retos u objetivos de carrera, alarmas y recordatorios, entre otras funciones.
- ¿De que forma las TI o Internet han apoyado el logro de la ventaja competitiva?
Puedes realizar la compra en línea por medio de su sitio.
- Cifras y datos relacionados con la ventaja competitiva
El Nike+ Sportswatch GPS ya está disponible en www.nikestore.com y las tiendas oficiales de Nike, con un precio de 199 €



- ¿Tienen una ventaja competitiva?
Compras en línea.
- ¿En que se basa la ventaja competitiva?
Puedes realizar compras en línea donde vas seleccionando los productos en un carrito de compras y pagas con tarjeta de crédito.
- ¿De que forma las TI o Internet han apoyado el logro de la ventaja competitiva?
Las compras las realizas por medio de su sitio web.
- Cifras y datos relacionados con la ventaja competitiva
Está por encima de otras tiendas de autoservicio de la región como Ley o Santa fe, que no ofrecen dicho servicio.



- ¿Tienen una ventaja competitiva?
Los planes Iphone
- ¿En que se basa la ventaja competitiva?
Es un plan con internet ilimitado, el cual no ofrece otra compañía en la región
- ¿De que forma las TI o Internet han apoyado el logro de la ventaja competitiva?
La información del servicio, así como los precios tu los puedes encontrar en su sitio de internet, así como la publicidad.
- Cifras y datos relacionados con la ventaja competitiva.
Los pagos mensuales van desde aproximadamente \$800.00 hasta \$1800.00



- ¿Tienen una ventaja competitiva?
Personalización de equipos de cómputo.
- ¿En que se basa la ventaja competitiva?
Puedes personalizar el equipo de acuerdo tus gustos desde el color, tamaños, etc; hasta el sistema operativo o disco duro.
- ¿De que forma las TI o Internet han apoyado el logro de la ventaja competitiva?
El proceso se realiza por medio de su sitio de internet.
- Cifras y datos relacionados con la ventaja competitiva
Los precios varían mucho, los equipos van desde \$10,000.00





- ¿Tienen una ventaja competitiva?
Envíos a cualquier parte del mundo
- ¿En que se basa la ventaja competitiva?
Envío de paquetes a cualquier parte del mundo mediante transporte aéreo.
- ¿De que forma las TI o Internet han apoyado el logro de la ventaja competitiva?
Puedes solicitar los servicios mediante su sitio web, así como el monitoreo de un envío.
- Cifras y datos relacionados con la ventaja competitiva
Somos la empresa líder mundial en transporte aéreo que transporta 12% del mercado mundial total y sus operaciones las realizan en 15 países del mundo.



- ¿Tienen una ventaja competitiva?
Facetime en Ipad 2
- ¿En que se basa la ventaja competitiva?
Permite realizar videollamadas desde un dispositivo Ipad 2 a cualquier dispositivo Ipad2, Iphone4 o Mac
- ¿De que forma las TI o Internet han apoyado el logro de la ventaja competitiva?
Apple es una empresa que siempre siempre ha innovado mediante tecnologías de información, mediante sus dispositivos o sitios web.
- Cifras y datos relacionados con la ventaja competitiva
Es un producto con el que no cuenta ningún otro tablet.



- ¿Tienen una ventaja competitiva?
Paquetes de viaje internacionales
- ¿En que se basa la ventaja competitiva?
Puedes hacer compra de vuelos y reservaciones de hoteles a precios de bajo costo con alcance internacional con bajo costo.
- ¿De que forma las TI o Internet han apoyado el logro de la ventaja competitiva?
La empresa funciona mediante su sitio web, su forma de pago es en línea.
- Cifras y datos relacionados con la ventaja competitiva
Es la única empresa en latinoamérica que cuenta con éste tipo de servicios.

The Amazon logo, consisting of the word "amazon.com" in a black sans-serif font with a curved orange arrow underneath the word "amazon".

amazon.com

- ¿Tienen una ventaja competitiva?
Tarjetas prepago amazon(Giftcards)
- ¿En que se basa la ventaja competitiva?
Venta de tarjetas de prepago con las cuales se pueden realizar compras en el sitio.
- ¿De que forma las TI o Internet han apoyado el logro de la ventaja competitiva?
La tarjeta se compra mediante tarjeta de crédito y se utiliza en el sitio web de la empresa.
- Cifras y datos relacionados con la ventaja competitiva
Precios desde US\$25 hasta US\$500
No hay otra empresa que ofrezca este servicio en América Latina

Thank you!

