

Esquema de las 5 fuerzas de Porter vs. modelos

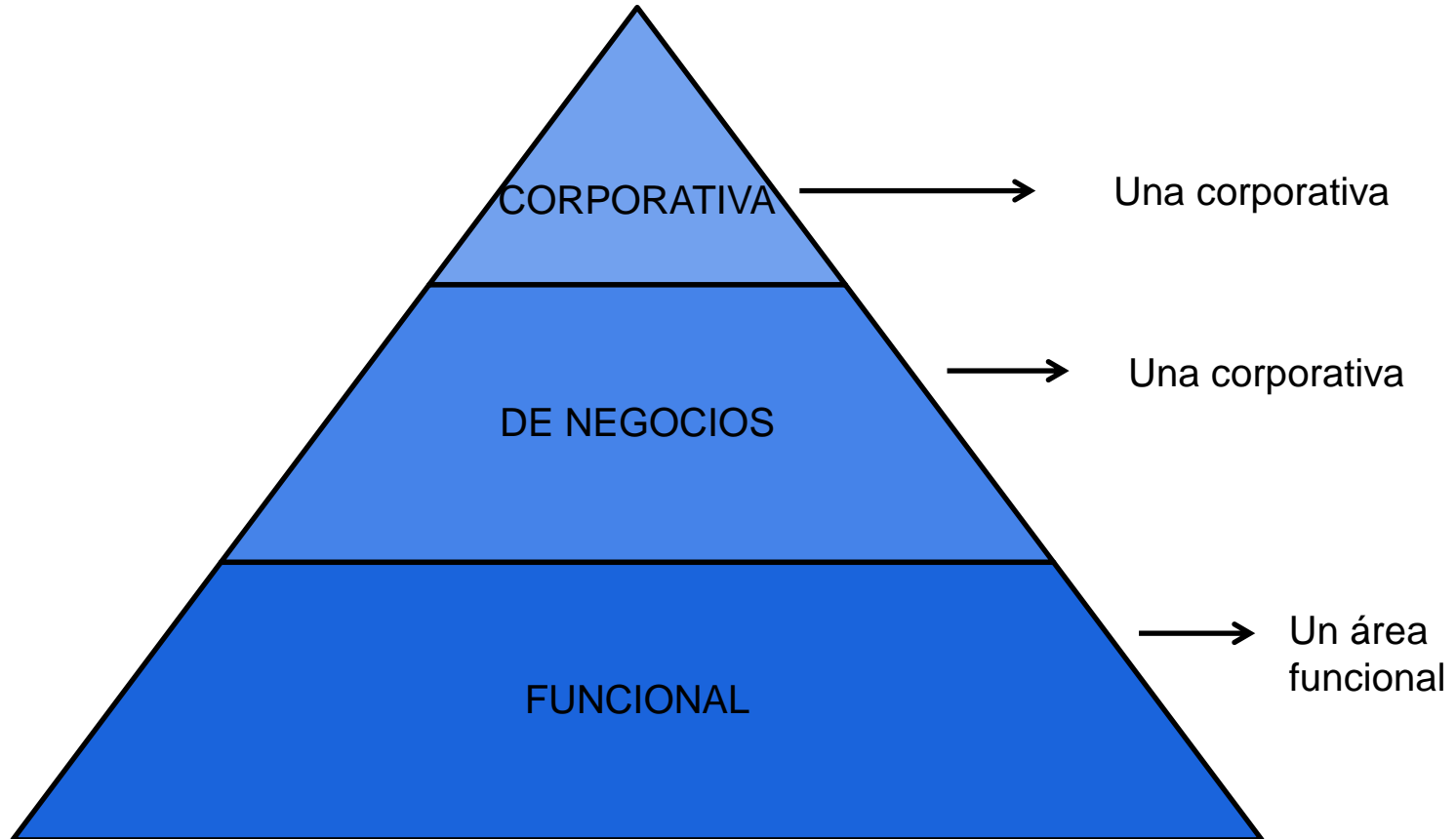


Estrategia

- Qué es la estrategia de negocio.
 - Modelos tradicionales de estrategias de negocio.
 - El impacto del conocimiento en la formulación de estrategias de negocio.
-

- 5 fuerzas de Porter
- Modelos
- Trabajos comparativos

Estrategia



Estrategia corporativa

¿Qué problemas se ven?

DE PERSPECTIVA

Perspectiva económica vs. perspectiva estratégica



- Resultados
- ¿Cómo aumentar indicadores financiero?



- ¿Cómo crear **valor**?
- ¿Cómo lograr ventaja competitiva sustentable?

Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Barreras de entrada

Cuán fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores que comiencen a competir, a pesar de las barreras de ingresos existentes.

¿De qué dependen?

- Economías de escala.
- Requisitos de capital/de inversión.
- Costos del cliente para cambiar de proveedor.
- Acceso a los canales de distribución de la industria.
- Acceso a tecnología.
- Lealtad a la marca. ¿Son los clientes leales?
- La probabilidad de reacción de los jugadores existentes de la industria.
- Regulaciones del gobierno. ¿Los nuevos participantes pueden conseguir subsidios?

Productos sustitutos

Cuán fácilmente se puede substituir un producto o un servicio, especialmente cuando este es más barato.

Amenaza de sustitutos depende de:

- Calidad. ¿Es un sustituto mejor?
- Buenas voluntad de los compradores de substituir.
- El precio y el desempeño relativos de los sustitutos.
- Los costos de cambiar a sustitutos. ¿Es fácil cambiar a otro producto?

Poder de negociación de los compradores

Cuán fuerte es la posición de los compradores. ¿Pueden asociarse para pedir juntos grandes volúmenes?

Estipular poder de compradores depende de:

- Concentración de compradores. ¿Hay algunos compradores dominantes y muchos vendedores en la industria?
- Diferenciación. ¿Están los productos estandarizados?
- Rentabilidad de los compradores. ¿Fuerza a los compradores a ser exigentes?
- Papel de la calidad y del servicio.
- Amenaza de integración hacia atrás y hacia adelante en la industria.
- Costos de sustituir clientes. ¿Es fácil que los compradores cambien a su proveedor?

Poder de negociación de los proveedores

¿Cuán fuerte es la posición de los vendedores. ¿Existen muchos proveedores potenciales o solamente hay pocos proveedores potenciales o es un monopolio?

Estipular poder de compradores depende de:

- Concentración de proveedores. ¿Hay muchos compradores y pocos proveedores dominantes?
- Poder de la marca. ¿Es fuerte la marca del proveedor?
- Rentabilidad de los proveedores. ¿Están los proveedores forzados a subir los precios?
- Los proveedores amenazan integrarse hacia adelante en la industria (p. ej.: fabricantes que amenazan instalar sus propios distribuidores al por menor).
- Los compradores no amenazan con integrarse como proveedores.
- Papel de la calidad y del servicio.
- La industria no es un grupo dominante del cliente para los proveedores.
- Costos de sustituir clientes. ¿Es fácil que los proveedores encuentren a nuevos clientes?

Entorno competitivo

¿Existe una competición fuerte entre los jugadores existentes? Es un jugador muy dominante o son todos de igual de fuerza y tamaño.

La intensidad de la rivalidad depende de:

- La estructura de la competencia. La rivalidad será más intensa si hay competidores pequeños o de igual tamaño; la rivalidad será menor si una industria tiene un claro líder de mercado.
- La estructura de los costos de la industria. Las industrias con altos costos fijos animan a los competidores a fabricar a plena capacidad para bajar precios si es necesario.
- Grado de diferenciación del producto. Las industrias donde los productos son *commodities* (p. ej. acero, carbón) tienen típicamente una mayor rivalidad.
- Costos de sustituir clientes. Se reduce la rivalidad cuando los compradores tienen altos costos de cambio de proveedor.
- Objetivos estratégicos. Si los competidores persiguen estrategias agresivas de crecimiento, la rivalidad es más intensa. Si los competidores “están ordeñando simplemente” se benefician en una industria madura, el grado de rivalidad será típicamente bajo.

El modelo de Porter y los desafíos del siglo XXI

¿Qué no explica el modelo de Porter?

Empresas como:

WALMART



Liderazgo por
altos estándares
de ejecución

DISNEY



Liderazgo por
creatividad

El modelo de Porter y los desafíos del siglo XXI

¿Cuáles son los activos intangibles?

- **Asociados a la innovación de productos:** generalmente relacionada al nivel de inversión en I&D.
- **Asociados a la marca:** generalmente la marca permite vender productos y servicios a precios más altos que la competencia.
- **Activos estructurales:** asociados a las *best practices*, mi empresa vende mejor, llega mejor al mercado, etc.
- **Monopolios:** empresas que gozan de franquicias o costos especialmente bajos.

Cadena de valor

Michael Porter propuso el concepto de “cadena de valor” para identificar formas de generar más beneficios 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, logrando cooperación.

Concepto de valor:

- Magnitud que crece conforme aumenta la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario del servicio.
- Mide la relación entre “satisfacción de la necesidad vs. costo”.

Cadena de valor

Desagrega a la organización en cada una de las actividades estratégicamente relevantes para entender el comportamiento de los costos y las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

Una organización obtiene ventaja competitiva haciendo sus actividades estratégicamente importantes, mejor que sus competidores y/o a un costo menor que ellos.

Actividades de la cadena de valor

- Actividades primarias (línea funcional)
- Actividades de apoyo (procesos)

Cadena de valor

Actividades de la cadena de valor



Cadena de valor

Actividades de la cadena de valor

- **Actividades de apoyo**
 - Adquisiciones
 - Desarrollo de tecnología
 - Administración de RR. HH.
 - Infraestructura de la organización
- **Actividades primarias**
 - Logística de entrada
 - Operaciones
 - Logística de salida
 - Marketing y ventas
 - Servicio

Cadena de valor

LA CADENA DE VALOR



Ejemplos:

- 1: Financiación, planificación, relación con inversores.
- 2: Reclutamiento, capacitación, sistema de remuneración.
- 3: Diseño de productos, investigación de mercado.
- 4: Componentes, maquinarias, publicidad, servicios.
- 5: Almacenamiento de materiales, recepción de datos, acceso de clientes.
- 6: Montaje, fabricación de componentes, operaciones de sucursal.
- 7: Procesamiento de pedidos, manejo de depósitos, preparación de informes.
- 8: Fuerza de ventas, promociones, publicidades, exposiciones, presentaciones de propuestas.
- 9: Instalación, soporte al cliente, resolución de quejas, reparaciones.

Cadena de valor

LA CADENA DE VALOR



Asociados a la marca.
Activos estructurales.

Monopolios.

Asociados a la innovación
de productos.

FODA

Es una herramienta sencilla que nos permite analizar la situación actual de nuestro negocio.

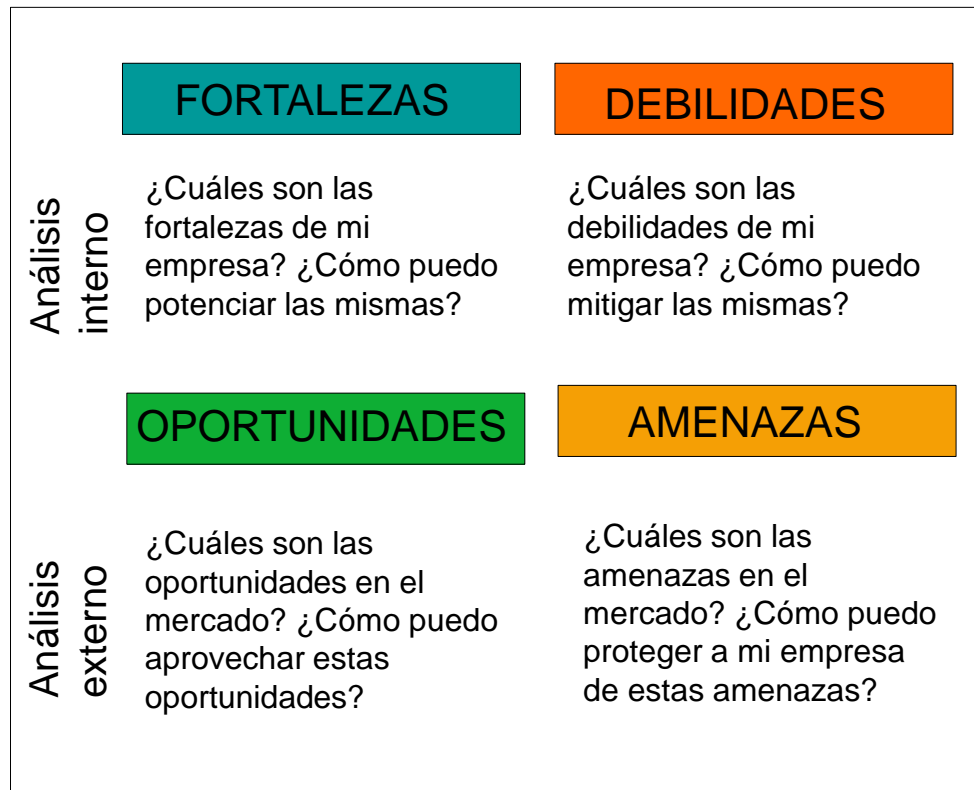
Implica reconocer los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente al cumplimiento de las metas de nuestra empresa.



FODA

Beneficios

- Tomar mejores decisiones.
- Plantear objetivos más concretos y realizables.
- Identificar nuestros recursos así como los que puede conseguir del exterior.
- Reconocer las ventajas y desventajas de las diferentes opciones y alternativas.
- Definir prioridades de acción.



FODA

Estrategias

	Fuerzas –F (Anotar las fuerzas)	Debilidades-D (Anotar las debilidades)
Oportunidades-O (Anotar las oportunidades)	Estrategias-FO <ul style="list-style-type: none">Anotar las fuerzas para aprovechar las oportunidades.	Estrategias-DO <ul style="list-style-type: none">Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
Amenazas-A (Anotar las amenazas)	Estrategias-FA <ul style="list-style-type: none">Usar las fuerzas para evitar las amenazas.	Estrategias-DA <ul style="list-style-type: none">Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Bibliografía

- Porter, Michael E., “La hora de la estrategia: las empresas ya no deben preocuparse por las herramientas operativas”.
- Luggisi, Robert D., “Las fuerzas de la competencia: cómo aplicar prácticamente el modelo de Michael Porter y obtener una rentabilidad sostenida”.
- Fisher, Marshall L., “Cadena de valor: como elegir el canal de distribución adecuado para cada producto”.



© **Universidad de Palermo**

Prohibida la reproducción total o parcial de imágenes y textos.