

# ESTRATEGIA COMPETITIVA

LA POSICIÓN DE UNA  
EMPRESA EN UN AMBIENTE  
COMPETITIVO

# DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA

1 LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA  
EN LA QUE COMPETIMOS

(QUE TAN BUENO ES EL JUEGO)

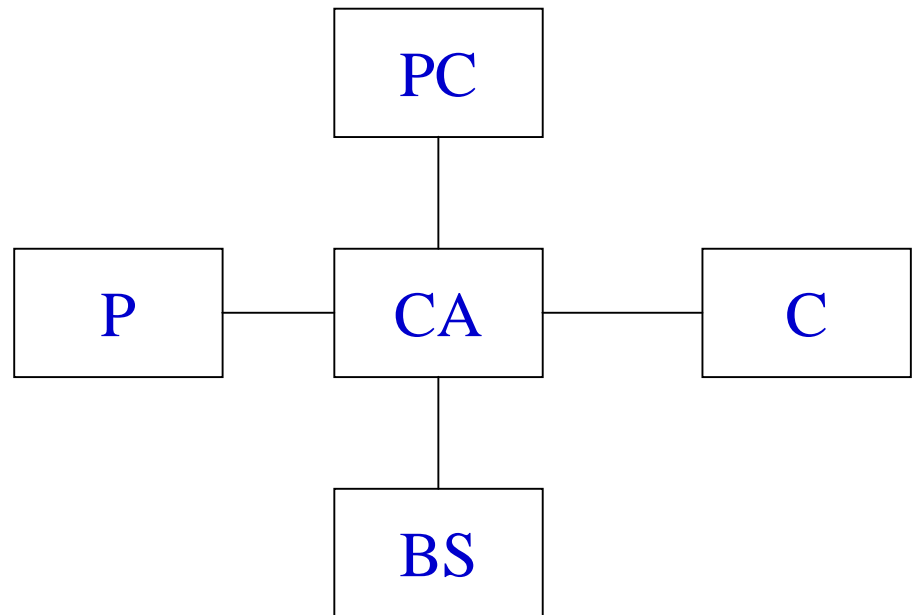
2 LA POSICIÓN DE LA CIA. EN SU  
INDUSTRIA

(RENTABILIDAD PROMEDIO DE LA  
INDUSTRIA - NO ESTAR POR DEBAJO)

# 1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

# ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

- EXISTEN 5 FUERZAS DE COMPETENCIA EN JUEGO
- NO IMPORTA EL TIEMPO DE LA INDUSTRIA
- EL MIX DETERMINA LA RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA



PC = POTENCIALES COMPETIDORES

CA = COMPETIDORES ACTUALES

BS = BIENES SUSTITUTOS

P = PROVEEDORES

C = CLIENTES

# DETERMINANTES DEL PODER DE CADA FUERZA COMPETITIVA

## CADA FUERZA COMPETITIVA ESTÁ FORMADA POR UNA SERIE DE DETERMINANTES ESTRUCTURALES

- CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA (VELOCIDAD)
- COSTOS FIJOS (NIVEL)
- CUANTO PUEDEN DIFERENCIARSE DE SUS RIVALES
- BARRERAS DE ENTRADA
- BARRERAS DE SALIDA
- DIFERENCIAR EL PRODUCTO

# CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS INDUSTRIAL

- ES EL PUNTO DE PARTIDA DE CUALQUIER ESTRATEGIA
- ENTENDER LA ESTRUCTURA DE CADA INDUSTRIA DONDE COMPITE Y LAS RAZONES DE ESTA ESTRUCTURA.
- FOCALIZAR LA ATENCIÓN EN LAS FUERZAS SIGNIFICATIVAS
- OBSERVAR LOS CAMBIOS DE LA INDUSTRIA (CUAN REVOLUCIONARIOS SON LOS CAMBIOS).
- LAS ORGANIZACIONES TIENEN EL PODER PARA CAMBIAR SU DESTINO
- LAS ORGANIZACIONES PUEDEN DESTRUIR SU INDUSTRIA TAN FACILMENTE COMO PUEDEN MEJORARLA

## 2. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

COMO UNA “CIA.” LOGRA UN  
COMPORTAMIENTO SUPERIOR DENTRO DE SU  
INDUSTRIA INDEPENDIENTEMENTE DE LA  
RENTABILIDAD PROMEDIO

# POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

- A) PARA TENER UN DESEMPEÑO SUPERIOR SE DEBE TENER UNA VENTAJA COMPETITIVA

UNA CIA. TIENE QUE TENER ALGO MEJOR.

- B) LA VENTAJA PUEDE SOSTENERSE DE UNA A DOS FORMAS (TYPE OF ADVANTAGE).
  - 1 ) CREAR ALGO QUE LOS OTROS NO PUEDEN COPIAR (RARO)
  - 2 ) UNO PUEDE MEJORAR MÁS RPIDO QUE LOS COMPETIDORES



SI LA VC ES LA CLAVE DEL  
DESEMPEÑO SUPERIOR

¿ COMO SE CONSIGUE ?

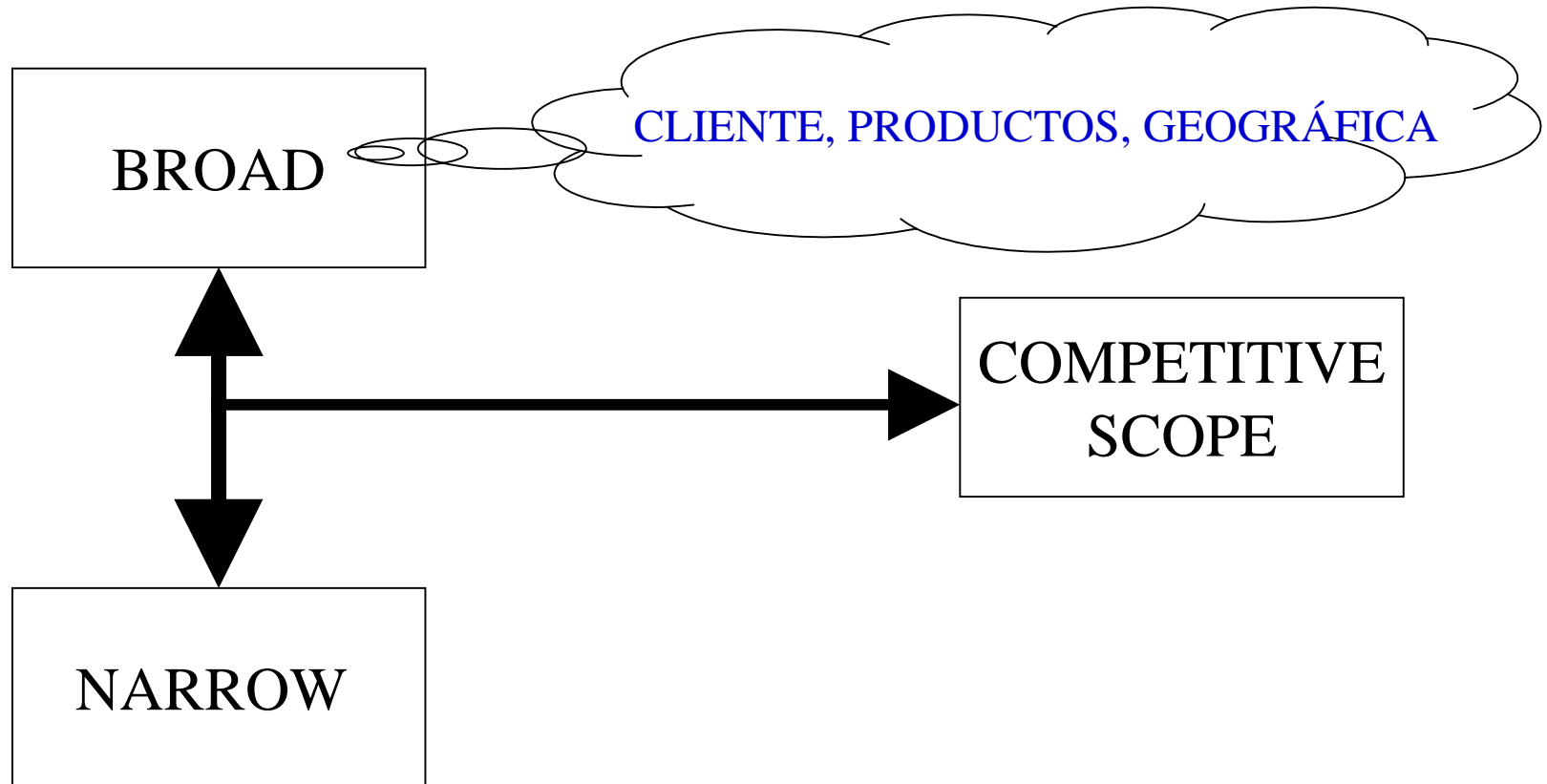
EXISTEN DOS TIPOS DE VC QUE  
CUALQUIER CIA. PUEDE POSEER

- BAJO COSTO
- DIFERENCIACIÓN

BUSCANDO UNO DE ESTOS TIPOS DE VC SE TIENE QUE HACER OTRA ELECCIÓN AL ESTABLECER LA ESTRATEGIA.

Y ES EL “CAMPO COMPETITIVO” DONDE SE BUSCA LOGRAR DICHA VENTAJA.

# “CAMPO COMPETITIVO”



# ESTRATEGIAS GENÉRICAS

**VARIABLES** ESENCIALES + EL  
**TIPO** DE VENTAJA + EL **CAMPO**  
DE VENTAJA = LLEVAN A  
ESTRATEGIAS GENÉRICAS

RUTAS MUY DIFERENTES HACIA LA VENTAJA  
COMPETITIVA QUE LAS CIAS. PUEDEN ELEJIR  
EXISTEN CUATRO POSICIONES BÁSICAS

AMPLIO  
POSICIONAMIENTO Y  
CON EL PRODUCTO A  
MENOR COSTO

AMPLIO POSICIONAMIENTO  
Y DIFERENCIARSE

LOW COST

DIFERENTIATION

BROAD

BROAD COST

BROAD  
DIFERENTIATION

NARROW

FOCUS  
COST

FOCUS  
DIRFERENTIATION

# COSTOS (AMPLIO)

- CALIDAD
- PRECIO ACORDE AL PROMEDIO INDUSTRIAL PARA NO PERDER EL MARGEN
- DISTINTAS CIAS. PUEDEN COMPETIR EN LA INDUSTRIA ELIGIENDO
  - DISTINTAS POSICIONES DEL MERCADO
  - IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA A LARGO PLAZO MANTENIDA EN EL TIEMPO
  - LA ESTRATEGIA DEBE CAMBIAR SI LA ESTRATEGIA DE LA INDUSTRIA O POSICIONES COMPETITIVAS CAMBIAN LO SUFICIENTE.

# LIDERAZGO EN COSTO (FOCO)

- ELEGIR UN SEGMENTO PARTICULAR

( NECESIDADES INUSUALES )

- SERVIR AL SEGMENTO EXCLUSIVAMENTE

( SIN PREOCUPARSE POR NADIE MAS )

- RESISTIRSE A CAMBIAR DE ESTRATEGIA

(SI LO HACE PERDERÁ LA VENTAJA COMPETITIVA)



# UNA ESTRATEGIA DE COSTOS

- DEPENDE DE ENCONTRAR UN OBJETIVO QUE TIENE MENOS NECESIDADES QUE EL RESTO DEL MERCADO
- REQUIERE INVERSIONES
- REQUIERE QUE LOS COSTOS SEAN PARTE DE LA CULTURA DE LA CIA.

# COSTOS CONCLUSIÓN

- PUNTOS VITALES DE LA RUTA V.C.
  - EL LIDERAZGO DE COSTOS EMPIEZA CON UN BUEN PRODUCTO
  - SACAR VENTAJA DE MUCHAS FUENTES
  - PRESTAR ATENCIÓN A LOS COSTOS DE LA COMPETENCIA.
  - INCORPORAR EL COSTO A LA CULTURA DE SU CIA.

# DIFERENCIACIÓN (AMPLIA)

## PRINCIPIOS DE UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

- IDENTIFICAR UNA SERIE DE NECESIDADES QUE EL COMPRADOR CONSIDERA VALIOSAS
- EJERCER UN DESEMPEÑO UNICO PARA SATISFACER ESTAS NECESIDADES
- REQUIERE POR LO TANTO MAYORES COSTOS
- MEJORES PRECIOS IMPLICA MEJORES DESEMPEÑOS, SIEMPRE QUE EL COSTO DEL DIFERENCIADOR SEA FACTIBLE. (PRECIOS X COSTOR RELATIVOS )
- COMUNICAR LA DIFERENCIA AL CLIENTE.

# DIFERENCIACIÓN

- EL DIFERENCIADOR CREA VALOR PARA EL MERCADO
- EL DIFERENCIADOR ENCUENTRA ÁREAS DE VALOR QUE EL COMPRADOR PERCIBE RAPIDAMENTE Y CONSIDERA LO MAS IMPORTANTE.
- EL DIFERENCIADOR COMUNICA EL VALOR
- DIFERENCIARSE DONDE EL COSTO SEA MENOR
- PARA SOSTENER LA DIFERENCIACIÓN UNO TIENE QUE SER UN BLANCO MOVIL

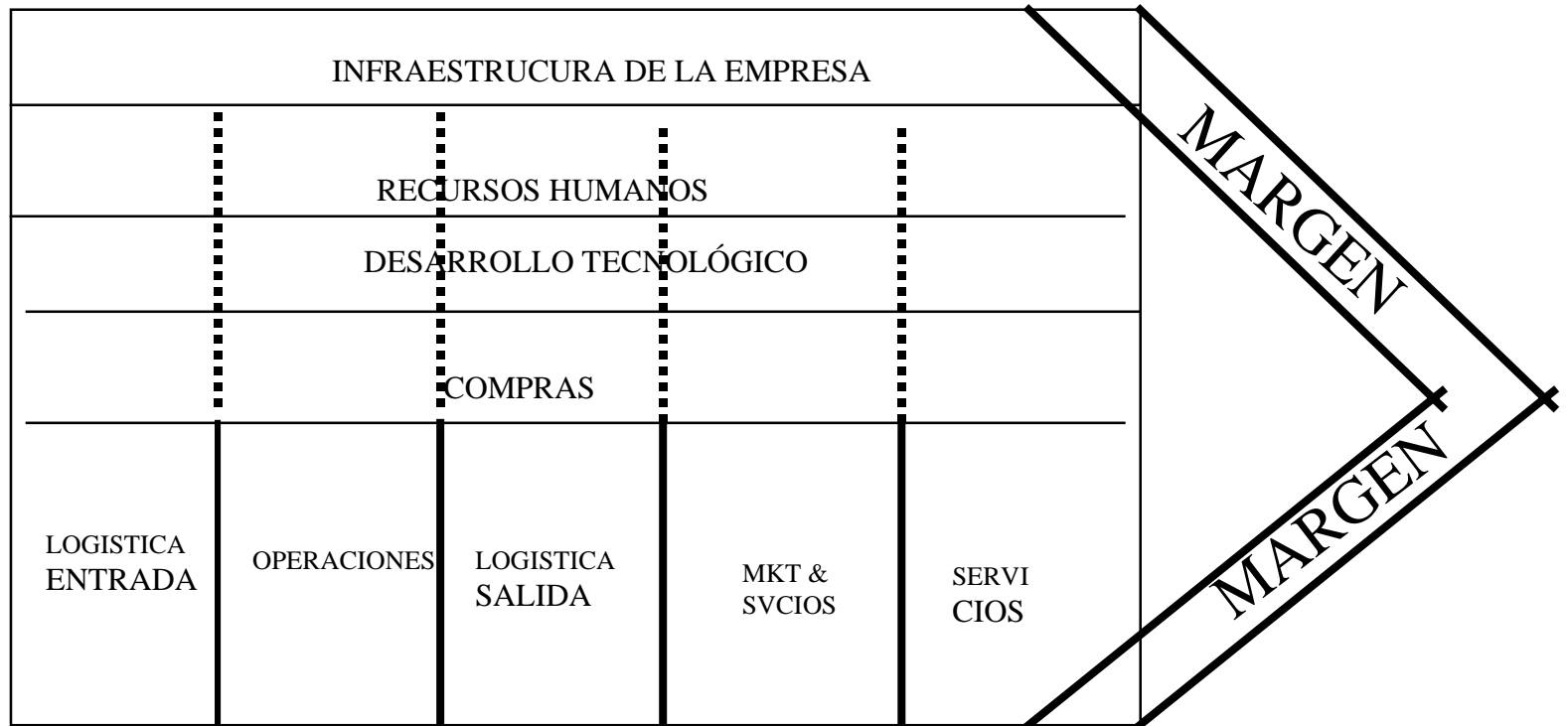
# DIFERENCIACIÓN (FOCO)

- CREAR VALOR PARA EL CLIENTE QUE JUSTIFIQUE MAYORES PRECIOS
- INVOLUCRA MAS QUE EL PRODUCTO FÍSICO
- COMUNICAR SU DIFERENCIACIÓN
- CREAR UN BLANCO MOVIL
- CONSTRUIR LA ESTRATEGIA ALREDEDOR DE UN SEGMENTO.
- AISLAR UN SEGMENTO QUE TIENE MAS NECESIDADES.

# LECCIONES AMPLIAS INDEPENDIENTES DE LA POSICIÓN SIN IMPORTAR LA ESTRATEGIA

- EN UNA ESTRATEGIA EXITOSA DEBE PREOCUPARSE DE LA POSICIÓN DE LA CIA. COMO DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA
- ELEGIR ESTRATEGIAS DISTINTAS A SUS COMPETIDORES
- TOMAR DECISIONES (ASUMIR RIESTOS)
- EVITAR COSAS QUE UD. PUEDE HACER (ES LO QUE DA VENTAJA)

# LA CADENA DE VALOR

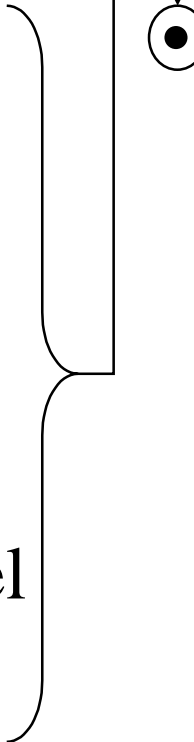


# La Informática cambia el modo de competir

- Los sistemas electrónicos pueden aumentar el valor de su producto y desequilibrar a los competidores
- TI-> Nuevas oportunidades de competencia
- Usos:
  - Barreras de entrada
  - Barreras de salida
  - Cambiar las bases de la competencia



# Problema: Servicio al Cliente

- Aplica:
    - Registro directo de pedido
  - objetivo de la computadora:
    - $<$  costo de entrada del pedido
    - $>$  flexibilidad (tiempo, procedimiento)
- 
- Consecuencia:
- Gran ventaja competitiva
  - Eleva el valor de la empresa para el cliente
  - $>$  cantidades vendidas  
 $\Rightarrow >$  participación en el Mercado  $\Rightarrow >$  daños a los competidores

# Problema : Sistema de Reservas

- Aplica:
  - Acceso a los niveles de reserva de todas la líneas
- Objetivo:
  - Conocer las rutas mutuamente competitivas
- Consecuencia:
  - Gran Ventaja Competitiva
  - Mejora en la toma de decisiones en función de: Precio, Servicios

# Problema: Especificaciones Técnicas

- Aplica:
  - CAD - CAD  
(proveedor - cliente)
- Objetivo:
  - Diseño, Compra, Inventario
- Consecuencia:
  - Ventaja Competitiva
  - < Tiempo para ejecutar cambios de diseño.
  - < Costo de compra
  - < Costo de inventario

# En busca de la oportunidad

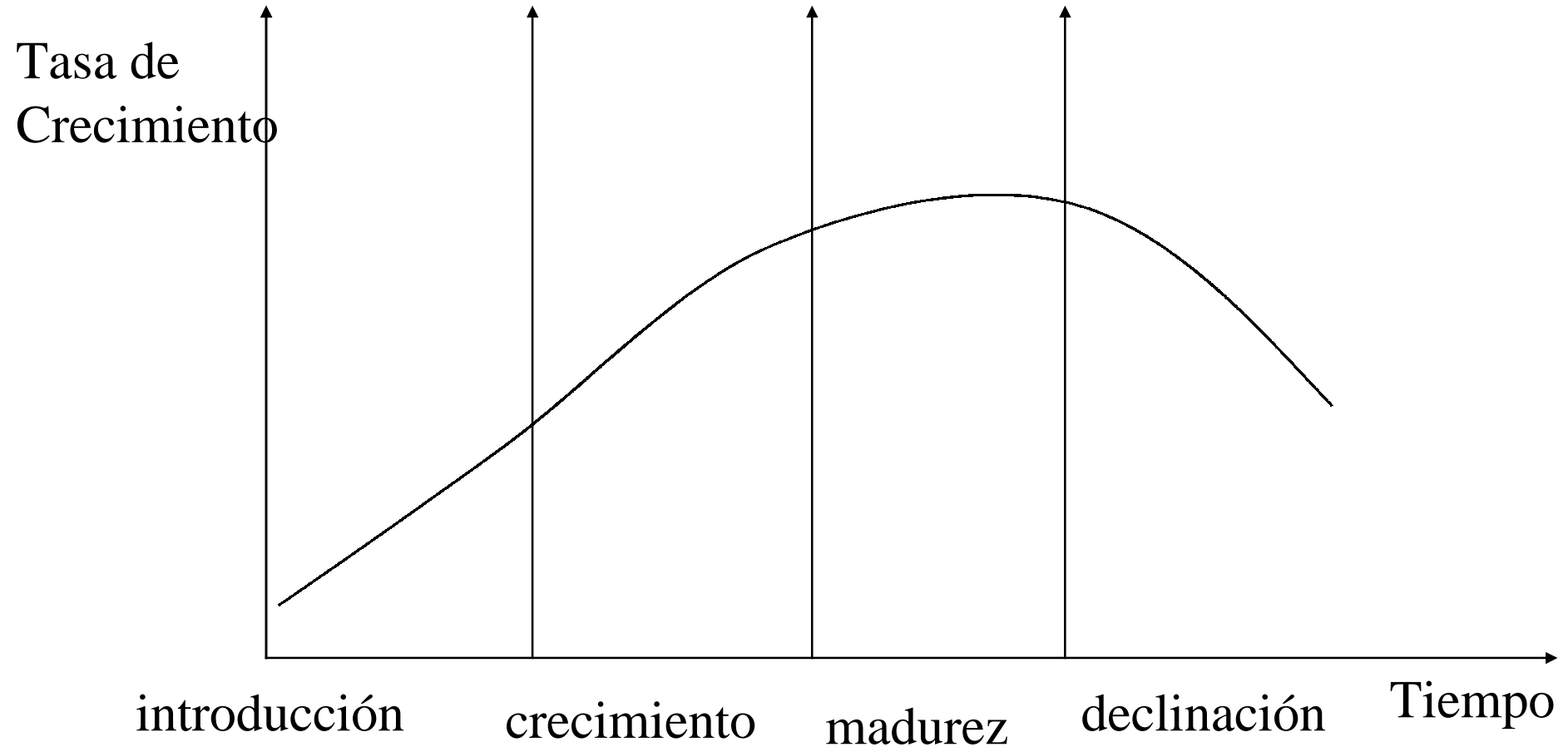
- 5 preguntas para evaluar el efecto de la TI sobre SI.
- Puede la Tecnología de SI:
- ¿Crear barreras de entrada?
- ¿Costos de cambio?
- ¿Cambiar las bases de la competencia?
- ¿Cambiar el equilibrio del poder en las relaciones con el proveedor?
- ¿Generar nuevos productos?

# Recursos Humanos

Tablero de comando

# Análisis Estratégico

## Análisis de Ciclo de Vida



# Análisis de Ciclo de Vida

Etapa	Que interesa medir
Introducción	Edad, potencial, capacitación inicial, perfil de reclutamiento
Crecimiento	Motivación, plan de carrera
Madurez	Desempeño, rotación interna, contribución, costos
Decadencia	Antigüedad, desempeño, cargas de familia, impacto de la desvinculación

# Modelo de Ventaja Competitiva

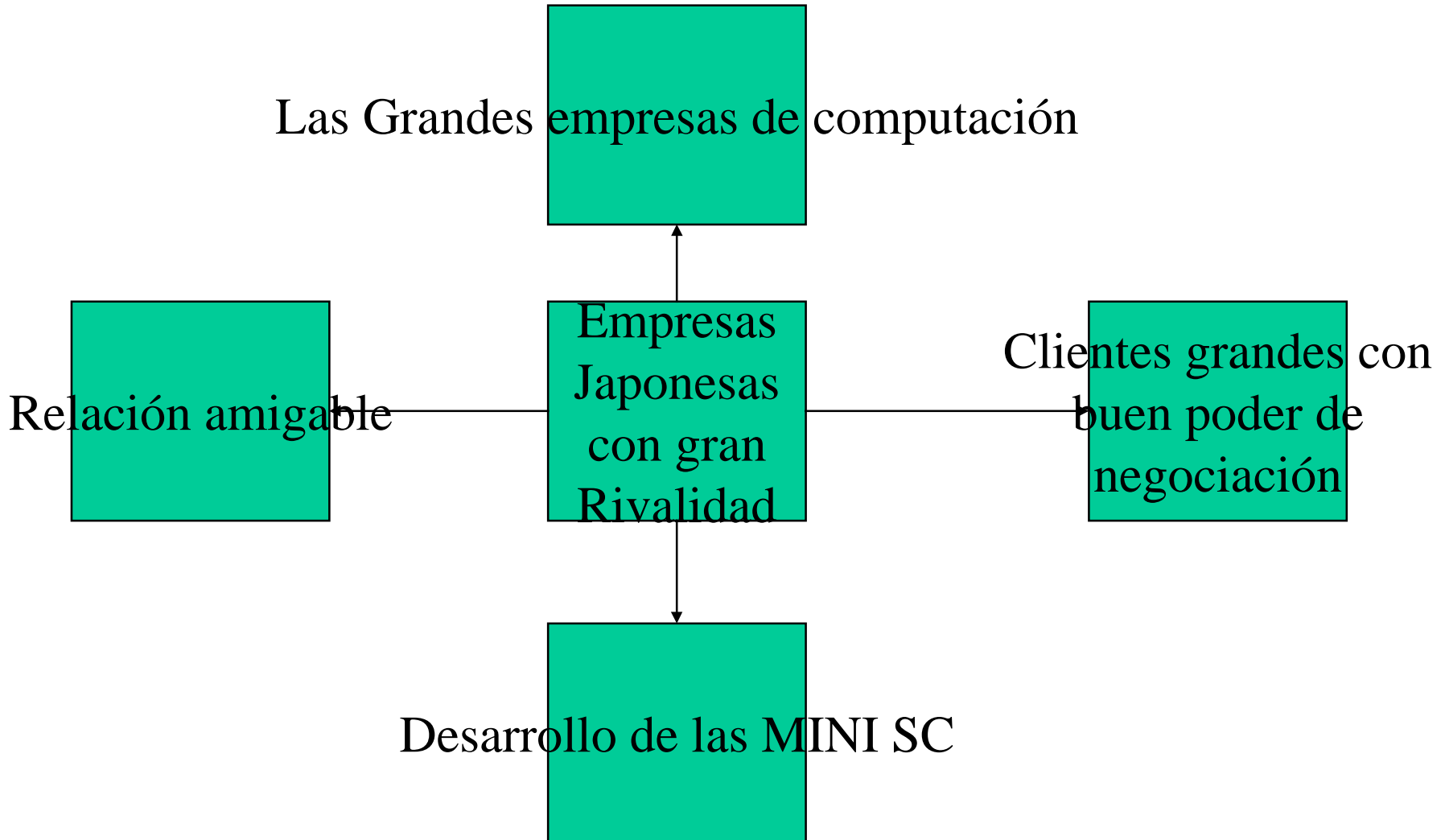
Tipo de Ventaja	Qué interesa medir
Líder en Costos	Productividad laboral, masa salarial, costo de rotación, control presupuestario
Líder en Diferenciación	Calidad de servicio, nivel de satisfacción interno, potencial de creatividad



# CRAY RESEARCH

Caso de aplicación

# Análisis de la Industria



# ESTRATEGIAS GENÉRICAS

	Liderazgo en costo	Liderazgo en diferenciación
Mercado amplio	FUJITSU	IBM
Segmento particular	AMDAHL	CRAY RESEARCH

# Nivel estratégico

- Misión de CRAY: Producir las computadoras más poderosas del mundo.
  - Posicionarse como líderes en diferenciación en el mercado de las “supercomputadoras”
  - Incrementar las ventas en mercados no tradicionales
  - No entrar en el mercado de las “minicomputadoras”
  - Incrementar el perfil institucional de Cray
  - Hacer una alianza estratégica con el MIT

# Consideraciones del Plan Estratégico

- Nivel Gerencial

- Incrementar de los ingresos de la empresa un:
  - 15% en I&D; 3% en Publicidad; 1% en donaciones al MIT
- Incrementar un 20% las acciones de MKT en mercados no tradicionales.

- Nivel Operacional


- Definir el :
  - plan de I&D de nuevas tecnologías; plan publicitario institucional; Formalizar el acuerdo con el MIT
- Determinar un plan de MKT para atacar mercados no tradicionales

# Análisis de impactos de RRHH

- Necesidad de incrementar la calidad contributiva de los investigadores.
- Necesidad de incrementar la actitud comercial de todo el personal
- Incrementar el perfil de los integrantes en la comunidad
- Incrementar los vínculos del personal con el MIT




# Análisis específico de **FODA** de **RRHH**

-  **AMENAZAS**



- Baja la % de americanos con formación en ciencias
- Mujeres  insatisfechas en tareas de operarias

-  **OPORTUNIDADES**

◀ En EEUU es mayor la cantidad de:

- ◀ extranjeros   que deciden estudiar carreras científicas
- ◀ extranjeras  que asumen tareas operarias

# Análisis específico de **FODA** de **RRHH**

-  **FORTALEZAS**
  - Excelente nivel científico del personal
  - El personal expresa claramente sus problemas
  - Alto compromiso con la empresa
-  **DEBILIDADES**
  - Baja orientación comercial de los científicos
  - Escasa predisposición a formas participativas de los mandos medios
  - Malas relaciones entre los investigadores y los comerciales
  - Baja orientación al MKT institucional



# Vinculación de los problemas de RRHH y Estratégicos

Problemas estratégico	Aspecto de RRHH que compone el problema estratégico	Plan maestro de RRHH
Se está reduciendo la brecha tecnológica con la competencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existen dificultades para obtener buenos alumnos de Univ.top</li><li>• Los científicos piensan más en el Nobel que en satisfacer las necesidades de los Clientes</li><li>• En los últimos años se han robado científicos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear una política de becas para PhD, especialmente del MIT</li><li>• Hacer reuniones entre científicos y clientes</li><li>• Revisar las compensaciones de los científicos</li></ul>

# Vinculación de los problemas de RRHH y Estratégicos

Problema Estratégico	Aspectos de RRHH	Plan RRHH
La competencia está introduciendo equipos menos poderosos pero mas flexibles(eran demanda de los clientes)	Los Ing. De Vtas. hablan poco con los del laboratorio. Los de Vtas. Dicen que los científicos son soberbios y visitan poco a los clientes	Realizar visitas de ventas en equipo (ventas + laboratorio)
Demoras en la introducción de tecnología CAD. Los equipos fueron comprados antes que la competencia	Los Jefes de CAD demoraron la capacitación, por causa de las Hs. Extras. Existe desactualización de los Diseñadores(los jefes tienen miedo de que sepan mas)	Incluir ítem de remuneración a planes de capacitación

# Vinculación de los problemas de RRHH y Estratégicos

Problema Estratégico	Aspectos de RRHH	Plan RRHH
Se incrementan los errores de calidad de los cableados	Los operarios afirman que son evaluados por la cantidad de conexiones y metros de cables instalados por día Los jefes están obsesionados por los estándares de producción de Japón. Los operarios dicen tener sugerencias de cómo mejorar la productividad y la calidad pero no son escuchados	Incluir la variable calidad en el premio a operarios  Crear sistemas de sugerencias en el área de cambio

## Vinculación de los problemas de RRHH y Estratégicos

Problema Estratégico	Aspectos de RRHH	Plan RRHH
Se incrementaron los problemas de calidad en el diseño de programas	Los Ing de soft. Están motivados con la tarea, pero desmotivados con el estilo autoritario de los jefes	Redefinir el estilo de supervisión de los jefes de diseño de programas
Pérdida de imagen entre estudiantes de post-grado en tecnología (futuros compradores)	Por presiones de trabajo varios científicos que daban conferencias dejaron de hacerlo. Algunos gerentes piensan que esa carga pública hay que evitarla	Premiar a los científicos que hacen docencia y divulgación

## Vinculación de los problemas de RRHH y Estratégicos

Problema Estratégico	Aspectos de RRHH	Plan RRHH
Es preciso buscar nuevos clientes para compensar la recesión en la industria automotriz	Faltan Ing. Con vocación comercial	Ajustar estrategia de reclutamiento (definir y medir habilidad comercial) Incluir habilidad comercial dentro del sistema de evaluación del desempeño Generar un plan de rotaciones para que los científicos ocupen pasantías en puestos comerciales

---

# Vinculación entre el Plan maestro de RRHH y los indicadores de gestión

- Crear una política de becas para pre-graduados de Phd, especialmente del MIT
- Indicadores de Actividad
  - Cantidad de acciones promocionales realizadas en la Universidad
  - Cantidad de posibles becarios entrevistados
- Indicadores de Eficacia
  - Grado de cumplimiento de la meta de cantidad de becarios ingresados en el período de análisis

# Vinculación entre el Plan maestro de RRHH y los indicadores de gestión

- Crear una política de becas para pre-graduados de Phd, especialmente del MIT
- Indicador de productividad
  - Cantidad de becarios ingresados/ Recursos utilizados
- Indicador de eficiencia
  - Meta de becarios ingresados/ Presupuesto para el plan de becas
- Indicador de Calidad
  - 100% - (% de becarios que no se les renovó la beca )

# Vinculación entre el Plan maestro de RRHH y los indicadores de gestión

- Crear una política de becas para pre-graduados de Phd, especialmente del MIT
- Indicador de efectividad específica
  - %de ingresantes del MIT del período actual / %de ingresantes del MIT del período anterior
- Indicador de impacto
  - cantidad de innovaciones producidas por becario
  - cantidad de clientes potenciales detectados por los becarios.
- Indicador de Retorno de Inv.
  - (Beneficio del programa - costo del programa) / costo del programa