



**Nombre del alumno: CARPIO AGUILAR
MAXIMILIANO**

**Nombre del trabajo: MAPA CONCEPTUAL
3 UNIDAD**

Materia: administracion estrategica

Grado: 7° cuatrimestre

Grupo: turismo

Comitán de Domínguez Chiapas a 31 de octubre de 2020.

Biografía: estrategia administración estratégica 7
Guillermo LUIS

Análisis interno: competencias distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad

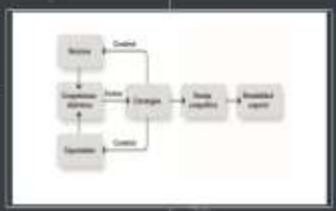
La ventaja competitiva

La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr ventas sustancialmente más altas que sus rivales.

Las competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades.

- Recursos:** Los recursos son los activos de una compañía. Se pueden dividir en dos categorías: tangibles e intangibles.
 - Los recursos tangibles son bienes físicos como terrenos, edificios, planta, equipo, maquinaria y capital.
 - Los recursos intangibles son los bienes no físicos que crean la administración y otros empleados, como marcas, reputación de la compañía, los conocimientos que los empleados han adquirido a través de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa, que incluye desde su protección hasta los patentes, derechos reservados y marcas comerciales.

Capacidad: Las capacidades se refieren a la habilidad de una compañía para combinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en su organización y procedimientos.



La figura presenta la relación de las estrategias, competencias distintivas y ventaja competitiva de una compañía. Las competencias distintivas dan forma a las estrategias que intenta adoptar la compañía, las cuales conducen a una ventaja competitiva y una rentabilidad superiores.

La cadena de valor



Todas las funciones de una compañía —como producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo, servicio, sistemas de información, manejo de materiales y recursos humanos— contribuyen en la reducción de la estructura de costos y el incremento de la utilidad por unidad de producto mediante la diferenciación.

Las actividades principales son aquellas que se relacionan con el diseño, creación y entrega del producto, su mercadotecnia y su servicio de atención al cliente y posterior a la venta.

Investigación y desarrollo. La función de investigación y desarrollo (I+D) se encarga de diseñar los productos y los procesos de producción. Aunque se considera que dicha función está asociada con el diseño de productos físicos y de los procesos de producción en empresas manufactureras, muchas empresas de servicios también cuentan con un área de investigación y desarrollo.

Producción. El interés principal del área de producción es la elaboración de un producto o servicio. En el caso de productos físicos, cuando se habla de producción, por lo general se hace referencia a la fabricación.

Mercadotecnia y ventas. Existen varias formas mediante las cuales las funciones de mercadotecnia y ventas ayudan a una compañía a vender más. La función de mercadotecnia, a través del posicionamiento de la marca y la publicidad.

Servicio a clientes. El papel de la función de servicio de una empresa es ofrecer atención y servicio después de la venta. Esta función puede crear una utilidad superior o solucionar los problemas de los clientes y los clientes después de que han comprado el producto.

Elementos básicos de la ventaja competitiva

Los cuatro factores que generan y sostienen la ventaja competitiva —eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente— son producto de las competencias distintivas de la compañía.

Eficiencia. Los productos son los bienes y servicios que fabrica o presta la empresa. La medida más simple de eficiencia es la cantidad de insumos que se requieren para fabricar un producto determinado, es decir, eficiencia = productos/insumos.

La calidad como excelencia y confiabilidad. Un producto se puede considerar como un conjunto de atributos. Se dice que un producto tiene calidad superior cuando los clientes perciben que sus atributos les proporcionan una mayor utilidad que los de productos que venden los rivales.

Innovación. La innovación se refiere al proceso que se lleva a cabo para crear nuevos productos o procesos. Hay dos tipos principales de innovación: de producto y de proceso. La innovación de productos implica el desarrollo de productos totalmente nuevos o que tienen nuevos atributos que los anteriores.

Análisis de la ventaja competitiva y la rentabilidad

Para identificar fortalezas y debilidades, poder comparar el desempeño de una compañía con el de los competidores y el desempeño histórico de la propia empresa, es decir, tener los estándares adecuados la competitividad.

La medida clave del desempeño financiero de una compañía es su rentabilidad, que mide el rendimiento que genera a partir de sus inversiones, es decir, los valores recibidos de la rentabilidad, como el rendimiento sobre los activos y sobre el capital social. Muchos expertos afirman que la mejor medida es el rendimiento sobre el capital invertido (ROCI), por sus siglas en inglés, porque —a diferencia del estándar de desempeño operativo de la compañía—

el ROCI se define como la utilidad neta sobre el capital invertido, es decir, ROCI = Utilidades antes de impuestos netas / Plus-cálculo de la utilidad neta sobre los costos totales. (De aquí la compañía se le respeta todos impuestos totales —costo total).

Durabilidad de la ventaja competitiva

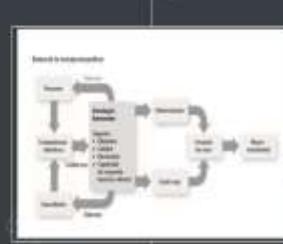
La siguiente pregunta que se debe abordar es: ¿cuánto dura una ventaja competitiva después de conseguirlo? En otras palabras, ¿cuál es la durabilidad de la ventaja competitiva, dado que otras compañías también tratan de igualar las competencias distintivas que se la dan?

Factores que impiden la imitación. La compañía que posee una ventaja competitiva para utilidad superior a la promedio. Dichas utilidades elevan a los rivales la señal de que la compañía tiene una competencia valiosa distinta con la que genera mayor valor. Naturalmente, los competidores tratan de detectarla e imitarla y, en la medida en que lo consiguen, su propia ventaja disminuye de utilidad superior de la otra compañía.

Capacidad de los competidores. De acuerdo con el trabajo de Pankaj Ghemawat, un determinante fundamental de la capacidad de los competidores de imitar rápidamente la ventaja competitiva de una compañía es la naturaleza de sus compromisos estratégicos anteriores. Por consiguiente, Ghemawat entiende la decisión de una compañía a una manera peculiar de hacer negocios. Su argumento es que cuando una compañía asume un compromiso estratégico

Dinamismo industrial. El dinamismo industrial cambia rápidamente. Cuando se estudia el ambiente externo, se examinarán los factores que determinan el dinamismo y la intensidad de la competencia. Los rivales más dinámicos suelen ser los que tienen una alta elasticidad de innovación de productos.

Creación de una ventaja competitiva mediante un sistema de gestión



Eficiencia y economías de escala. Las economías de escala son reducciones de costos unitarios que se diferencian cuando se producen grandes volúmenes. Factores de éxito capitalino que es muy importante que los administradores entiendan cómo varía la estructura de costos con el nivel de producción, porque este conocimiento les sirve para evaluar los estándares.

Experiencia y efectos de aprendizaje. Los efectos del aprendizaje son ahorros de costos que provienen de aprender en la práctica. Por ejemplo, los trabajadores aprenden por repetición cuál es la mejor manera de hacer una tarea, por lo tanto, la productividad laboral aumenta con el tiempo y los costos unitarios se reducen a medida que los individuos aprenden cuál es la manera más eficiente de llevar a cabo una tarea.

Mercadotecnia y eficiencia. La estrategia de mercadotecnia que adopte una compañía puede tener un gran efecto en su eficiencia y estructura de costos. La estrategia de mercadotecnia se refiere a la posición que adopta una compañía con respecto a la fijación de precios, promoción, publicidad, diseño de productos y distribución. Algunas medidas que permiten lograr una mayor eficiencia son bastante simples.

Manejo de materiales, entrega justo a tiempo y eficiencia. La optimización del manejo de materiales (logística) puede incrementar la eficiencia de una compañía porque se le atribuye como la contribución de la producción y la mercadotecnia. El manejo de materiales abarca las actividades necesarias para llevar insumos y componentes desde un centro de producción (o cualquier otro centro de otros insumos), someterlos a un proceso de producción y mediante un sistema de distribución hacer llegar el producto hasta el consumidor final.

Estrategia de investigación y desarrollo y eficiencia. El papel de una investigación y desarrollo superior para ayudar a la compañía a alcanzar mayor eficiencia y reducir la estructura de costos es doble. En primer lugar, la función de investigación y desarrollo puede estimular la eficiencia mediante el diseño de productos más fáciles de fabricar. Al reducir el número de partes que componen un producto, investigación y desarrollo puede disminuir el número de errores y el tiempo de montaje.