



ADMINISTRACION

ESTRATEGICA

ALUMNA: GORDILLO PEREZ PAULINA RUBIRE

CATEDRATICO: JORGE ENRIQUE ALBORES AGUILAR

ENSAYO ANTOLOGIA

CONTADURIA PÚBLICA

7º CUATRIMESTRE

INTRODUCCION

A continuación hablare de la unidad 3 sobre el Análisis interno: competencias distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad espero sea de su agrado

UNIDAD III

Análisis interno: competencias distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad

Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. Los recursos son los activos de una compañía. Los recursos intangibles son los bienes no físicos que crean los administradores 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 las patentes, derechos reservados y marcas comerciales. En particular, los recursos son valiosos cuando permiten a una compañía crear una demanda intensa de sus productos, reducir sus costos o ambas cosas. Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo.

Igual que los recursos, las capacidades son muy valiosas si permite a una empresa crear una demanda fuerte de sus productos y reducir sus costos. Una compañía puede tener recursos valiosos y específicos propios, pero a menos que tenga la capacidad para emplearlos con eficacia, no podrá crear una competencia distintiva. También es importante reconocer que quizá una compañía no necesite recursos valiosos ni específicos propios para establecer una competencia distintiva mientras tenga capacidades que no posea ningún otro competidor. En suma, para que una empresa tenga una competencia distintiva, debe contar, por lo menos, con 1 un recurso valioso y específico propio y las capacidades los costos de crear esos productos.

Sin embargo, cualquiera que sea la opción de fijación de precios que elija una compañía, el precio que cobra por un producto o servicio por lo general es menor que el que le asignan los clientes. El cliente puede hacerlo porque la compañía compite con sus rivales por el negocio que él representa, por tanto dicha compañía debe cobrar un precio más bajo que el que pediría si fuera un proveedor monopolístico. Además, por lo general es imposible segmentar el mercado al grado que la compañía pueda cobrar a cada cliente un precio que refleje la valoración única del individuo de la utilidad de un producto, al que los economistas se refieren como precio de reserva del cliente.

Como primer paso para estudiar este proceso, se considera la cadena de valor que se presenta en la figura. El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que

valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto.

Actividades principales

La función de investigación y desarrollo 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 servicio también cuentan con un área de investigación y desarrollo. Por ejemplo, los bancos compiten entre sí en el desarrollo de productos financieros innovadores y de nuevas formas de hacérselos llegar a los clientes. La banca en línea y las tarjetas de débito inteligentes son dos ejemplos recientes de los frutos del desarrollo de productos nuevos en la industria bancaria.

Si crea un diseño de producto superior, investigación y desarrollo puede aumentar la funcionalidad de los productos, lo cual los hace más atractivos para los clientes y les agrega más valor. Como sea, la función de investigación y desarrollo puede ayudar a reducir costos o aumentar la utilidad de un producto y permitir que una compañía cobre precios más altos. En el caso de productos físicos, cuando se habla de producción, por lo general se hace referencia a la fabricación. La función de mercadotecnia, a través del posicionamiento de la marca y la publicidad, puede aumentar el valor que los clientes perciben en un producto.

En la medida en que estas funciones ayuden a crear una impresión favorable del producto de la compañía en los clientes, aumenta la utilidad. Servicio a clientes. Esta función puede crear una utilidad superior si soluciona los problemas de los clientes y los atiende después de que han comprado el producto. Por ejemplo, Caterpillar, el fabricante estadounidense de equipo pesado de excavación, puede hacer llegar refacciones a cualquier parte del mundo en veinticuatro horas, lo que minimiza la cantidad de tiempo muerto que deben enfrentar los clientes si su equipo sufre alguna descompostura.

Actividades de apoyo

Esta función debe asegurar que la compañía tenga personal con las habilidades necesarias para llevar a cabo de manera eficaz sus actividades de creación de valor. Si recursos humanos funciona bien, aumenta la productividad de los empleados y mejora el servicio a clientes reducir su estructura de costos . Estos factores se pueden considerar

competencias distintivas genéricas porque cualquier compañía, independientemente de su industria o los bienes o servicios que produce, trata de poseerlas. Por ejemplo, la calidad superior puede llevar a una eficiencia superior y la innovación mejorar la eficiencia, calidad y sensibilidad ante los clientes.

En cierto sentido, una empresa simplemente es un medio para transformar insumos en productos. 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, $\text{eficiencia} = \text{productos/insumos}$. Cuanto más eficiente es una compañía, menos insumos requiere para fabricar un producto determinado.

La calidad como excelencia y confiabilidad

Los atributos de muchos productos físicos incluyen su forma, características, desempeño, durabilidad, confiabilidad, estilo y diseño. 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. Con respecto a la excelencia, la confiabilidad aumenta la utilidad que obtiene un consumidor por un producto y, por lo tanto, el precio que la compañía puede cobrar por éste.

Innovación

La innovación de productos crea valor pues permite fabricar artículos nuevos o versiones mejoradas de bienes ya existentes que los clientes consideran que son más útiles, lo que aumenta las opciones de la compañía para fijar los precios.

Capacidad de respuesta a los clientes

Si lo logran, los clientes atribuirán más utilidad a sus productos, lo que crea una diferenciación basada en la ventaja competitiva. Mejorar la calidad de los productos que ofrece una compañía es congruente con la meta de responder a los clientes, lo mismo que desarrollar nuevos productos con características que no tienen los actuales. Todos estos factores aumentan la capacidad de respuesta hacia los clientes y permiten a una compañía diferenciarse de sus competidores que tienen menos capacidad de respuesta. La diferenciación permite estimular la lealtad a la marca y cobrar un

sobrepago por los productos. Utilidades netas/capital invertido. Para calcular las utilidades netas se restan los costos totales de operar la compañía de sus ingresos totales. La primera de ellas es dinero que la compañía toma a préstamo de los bancos y de los inversionistas. La segunda es el dinero recabado por la venta de acciones al público más las ganancias que retiene la compañía de años anteriores, las cuales están disponibles para financiar las inversiones actuales.

El ROIC mide la eficacia con que una compañía aprovecha los fondos de capital de que dispone para invertir. Por lo tanto, se considera que es una medida excelente del valor que crean las empresas.

$ROIC = \text{utilidades netas} / \text{capital invertido}$

El rendimiento sobre las ventas mide con qué eficacia la compañía emplea su capital invertido para generar ingresos.

Barreras que impiden la imitación

La compañía que posee una ventaja competitiva gana utilidades superiores al promedio. Dichas utilidades envían a los rivales la señal de que la compañía tiene una competencia valiosa distintiva con la que genera mayor valor. Naturalmente, los competidores tratarán de detectarla e imitarla y, en la medida en que lo consiguen, su éxito creciente disminuye las utilidades mayores de la otra compañía. Un tema importante es la rapidez con la cual los rivales imitarán las competencias distintivas, porque la velocidad de la imitación se relaciona con la durabilidad de la ventaja competitiva de la empresa.

En igualdad de circunstancias, cuanto más pronto imiten los rivales las competencias distintivas de una compañía, menos durable será la ventaja competitiva de ésta y más importante será el empeño que ponga en mejorar sus competencias para estar un paso adelante de los imitadores.

Conclusión

Análisis interno: competencias distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad

Las raíces de la ventaja competitiva

El principal objetivo de toda organización es tener una ventaja competitiva es decir hacer que los clientes prefieran sus servicios o productos en comparación de la competencia el cual a su vez lograra que tenga la organización mayor rentabilidad.