



UNIVERSIDAD DEL SURESTE

MTRO. JORGE ENRIQUE ALBORES

HEIDY MARIBEL MENDEZ ARCOS

SEPTIMO CUATRIMESTRE

ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

FACULTAD DE CONTADURIA PÚBLICA

ENSAYO: LA VENTAJA COMPETITIVA

Comitán de Domínguez, Chiapas a 07 de octubre 2020

INTRODUCCIÓN

En el presente ensayo, hablare sobre el tema de la ventaja competitiva apoyándome en los libros de *Michael porter* "estrategia competitiva" y "ventaja competitiva". Hoy en día, resulta muy difícil lanzar al mercado productos nuevos e innovadores, y resulta ser casi imposible ser el único productor de los mismos, esto debido a la reñida competencia que existe entre las empresas del mismo sector industrial, por lo cual se debe buscar tener siempre la ventaja competitiva.

Toda la empresa que compite en una industria debe poseer alguna estrategia de competencia para así poder mantener el posicionamiento de sus productos en el mercado.

ANÁLISIS INTERNO: COMPETENCIAS DISTINTIVAS, VENTAJA COMPETITIVA Y RENTABILIDAD.

La ventaja competitiva.

Michael Porter y La Ventaja Competitiva

Esta es la respuesta de Porter (1985), en términos del todo generales: "La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva".

http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf

competencias distintivas

Una competencia distintiva se obtiene combinando los factores internos y externos de la empresa, mediante la estrategia, para generar mejor desempeño que sus competidores. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) madereras argentinas suelen tener características específicas, de modo especial, aquellas relacionadas a su capital intelectual. En consecuencia, se espera que el proceso de constitución de competencias distintivas sea diferente. Este trabajo analiza las particularidades de ese proceso. Los resultados obtenidos muestran como organizan sus recursos y capacidades para constituir su nivel de competitividad. Este genera mejores resultados organizativos, pero no afecta de modo directo a los resultados económicos.

<https://www.scielo.br/pdf/rae/v54n6/0034-7590-rae-54-06-00634.pdf>

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 terreno, edificios, planta, equipo, inventario y capital. 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.

Capacidades. Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en sus reglas, rutinas y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales. De manera más general, las capacidades de una compañía son el producto de su estructura organizacional: procesos, sistemas de control y sistemas de contratación. Éstos especifican cómo y dónde tomar las decisiones, el tipo de comportamiento que se debe recompensar y las normas y valores culturales de la empresa. Las capacidades son intangibles. No radican tanto en los individuos sino en la forma en que interactúan, participan y toman decisiones en el contexto de una organización.

Ventaja competitiva, creación de valor y rentabilidad

La creación de valor debe ser el objetivo de toda buena gerencia. Si hasta ahora el objetivo ha sido la maximización del beneficio, ahora este objetivo de beneficio ha sido sustituido por el de creación de valor. Pero ¿cómo se mide el valor creado? Esta cuestión, muy sencilla en su planteamiento, no lo es tanto a la hora de ponerla en práctica. En síntesis, podemos medir el valor creado en la empresa considerando no solamente el beneficio sino también el coste que ha supuesto generar ese beneficio. En definitiva, si el beneficio obtenido supera el coste de los recursos implicados, podremos decir que se ha creado valor. Si esto lo trasladamos a la toma de decisiones de inversión significa que para que se cree valor en la empresa el valor actual neto (VAN) de la inversión deberá ser positivo y por tanto estaremos invirtiendo en activos que generan un valor adicional para la empresa. Dicho de otro modo, se crea valor en la empresa cuando la utilidad o riqueza que genera es lo suficientemente grande para cubrir el coste de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el negocio.

Para medir la creación de valor en la empresa se parte de tres conceptos básicos:

- *Capital empleado*, • *Coste de capital* y • *Utilidad neta de operación después de impuestos*.

Con estos tres elementos se busca llegar a lo que se conoce como "utilidad económica" (economic profit = EP). También se le conoce a la utilidad económica como EVA (Economic Value Added. <file:///C:/Users/arcos/Downloads/Dialnet-ElValorDeUnaEmpresaYLaCreacionDeValorEnEsaEmpresa-3816159.pdf>

La cadena de valor

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto también introducido por Alexander Borja. Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. La rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costes. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias y relacionadas. El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o



estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. Obviamente el concepto de subcontratación, *outsourcing* o externalización y su conveniencia resulta también de los análisis de la cadena de valor.

Este esquema muestra la cadena de valor diseñada por Porter. El modelo de la cadena de valor resalta las actividades específicas del negocio en las que se pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico <file:///C:/Users/arcos/Downloads/Dialnet-ElValorDeUnaEmpresaYLaCreacionDeValorEnEsaEmpresa-3816159.pdf>

Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización. El uso del modelo de la cadena de valor de una empresa considera la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores o con otras empresas de industrias relacionadas y contribuye así a identificar las mejores prácticas de la industria. En definitiva, deberemos cuidar que sea constante y sostenida la generación de valor para que de este modo se consiga maximizar la creación de valor por la empresa, y esta pueda, sin dificultades, remunerar holgadamente a los aportantes de los fondos necesarios para la adquisición de recursos y así conseguir el objetivo final el de aumentar el valor de la empresa. Para terminar y cerrar este pequeño ejercicio de reflexión diré que en mi opinión los poderes públicos a la par que agente económico tienen también un rol de agente responsable superior controlador y tutelante en virtud del cual deben establecer y asegurar un marco jurídico adecuado para favorecer la existencia de un entorno económico-social equilibrado, con un desarrollo sostenible y justamente solidario donde se prime y potencie la continua creación de valor por parte de los demás agentes económicos: los individuos y las empresas, potenciando y favoreciendo como medio ineludible para alcanzar dicho objetivo la adquisición permanente de conocimiento por los

primeros y la implementación de planes de innovación en producto, producción y gerencia por las segundas.

Elementos básicos de la ventaja competitiva.

Recordemos que son 4 factores básicos para identificar y desarrollar las ventajas competitivas. La Eficiencia Superior (Parte 1), Calidad (Parte 2), Innovación (Parte 3) y Respuesta al Cliente. Un elemento lleva al otro y con el logro de cada uno de ellos es que la compañía podrá diferenciar sus productos o servicios, al tiempo de que satisface necesidades y reduce 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.

Eficiencia

Los insumos son factores básicos de producción como mano de obra, terreno, capital, administración y conocimientos tecnológicos prácticos. 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. 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. Cuando los clientes evalúan la calidad de un producto, por lo común la comparan con otras dos clases de atributos: los relacionados con la calidad como excelencia y con la calidad como confiabilidad.

Innovación

Joseph Schumpeter definió en 1934 la innovación como la introducción en el mercado de un nuevo producto o proceso, capaz de aportar algún elemento diferenciador, la apertura de un nuevo mercado o el descubrimiento de una nueva fuente de materias primas o productos intermedios. <file:///C:/Users/arcos/Downloads/Dialnet-Innovation-6792584.pdf>

Capacidad de respuesta a los clientes

Para acentuar la capacidad de respuesta a los clientes, las compañías deben identificar y satisfacer las necesidades de éstos mejor que la competencia. 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. En otras palabras, alcanzar una calidad e innovación superiores es parte de tener una respuesta superior a los deseos y necesidades de los clientes.

3.4 Análisis de la ventaja competitiva y la rentabilidad.

Para que los administradores de una compañía realicen un buen análisis interno, tienen que saber analizar el desempeño financiero de ella y detectar cuánto aportan a la rentabilidad sus estrategias, si es que lo hacen. Para identificar fortalezas y debilidades, deben comparar el desempeño de su compañía con el de los competidores y el desempeño histórico de la propia empresa, es decir, tienen que establecer indicadores de competitividad.

El ROIC se define como las utilidades netas sobre el capital invertido, es decir, $ROIC = \text{utilidades netas} / \text{capital invertido}$. Para calcular las utilidades netas se restan los costos totales de operar la compañía de sus ingresos totales (ingresos totales - costos totales).

El ROIC de una compañía se descompone algebraicamente en dos componentes fundamentales: rendimiento sobre las ventas y producción de capital. En concreto: $ROIC = \text{utilidades netas} / \text{capital invertido} = \text{utilidades netas} / \text{ingresos} \times \text{ingresos} / \text{capital invertido}$.

Donde el cociente de utilidades netas/ingresos es el rendimiento sobre las ventas y el de ingresos/capital invertido es la producción de capital. El rendimiento sobre las ventas mide con qué eficacia la compañía emplea su capital invertido para generar ingresos. Estos dos cocientes pueden descomponerse también en cocientes básicos contables.

Durabilidad de la ventaja competitiva.

- **Barreras para la imitación**

Tiempo=posición y reputación , mercado, recursos tangibles, intangibles y capacidades.

- **Capacidad de los competidores.**

Compromiso estratégico previos, producen inercia en la capacidad de los competidores.

- **Dinamismo general del ambiente industrial.**

Creación de una ventaja competitiva mediante una estrategia funcional.

Se examinan las estrategias de funciones, esto es, aquellas dirigidas a mejorar la eficacia de las operaciones de una compañía y, por ende, su capacidad de acrecentar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes. Es importante tener en cuenta las relaciones entre estrategias de funciones, competencias distintivas, diferenciación, bajo costo, creación de valor y rentabilidad.

Eficiencia y economías de escala

Las economías de escala están íntimamente ligadas desde su propia definición a la reducción de los costes de producción y, por tanto, a la eficacia productiva. Se conocen como economías de escala a las ventajas en cuanto a costes de producción que una empresa obtiene a medida que aumenta su tamaño.

Las economías de escala se basan en una premisa sencilla pero difícil de alcanzar: cuanto más grande sea la empresa, más barato será producir. Este término es esencial para entender los negocios internacionales, el libre comercio y, en general, la distribución de las empresas en el mercado. Pero, ¿en qué se basan realmente estas economías de escala para llegar a dicha conclusión?

Eficiencia y efectos de aprendizaje

Los **efectos del aprendizaje** son los costos que se pueden ahorrar al aprender una actividad en la práctica. Es decir, cuando un trabajador realiza una actividad de manera rutinaria, con el tiempo se da cuenta cual es la mejor manera de realizar dicha tarea. Por lo tanto, la productividad laboral aumenta con el tiempo y los costos unitarios se reducen, en la medida en que los empleados aprendan la manera más eficiente. Esto no sólo depende de los empleados, sino también de la administración para saber cómo manejar mejor las operaciones de una empresa.

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 obvias.

Manejo de materiales, entrega justo a tiempo y eficiencia.

El manejo de materiales abarca las actividades necesarias para llevar insumos y componentes hasta un centro de producción (lo cual incluye los costos de dichos insumos), someterlos a un proceso de producción y mediante un sistema de distribución hacer llegar el producto hasta el usuario final. Como en el proceso están involucradas muchas fuentes de costos, el potencial para reducirlos mediante estrategias de manejo de materiales más eficiente es enorme.

Mejorar la eficiencia de la función de manejo de materiales requiere adoptar un sistema de inventario justo a tiempo (JIt, por sus siglas en inglés), cuyo objetivo primordial es ahorrar en costos de mantenimiento de inventario, para lo cual los componentes deben llegar a la planta de manufactura a tiempo para entrar en el proceso de producción o los artículos a la tienda sólo cuando las existencias están casi agotadas. Los principales ahorros provienen del aumento de la rotación del inventario, lo que reduce el costo de conservarlo (por almacenamiento y guarda) y la necesidad de capital de trabajo para la compañía.

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 de manera radical el tiempo de montaje, lo que se traduce en mayor productividad laboral, menores costos y mayor rentabilidad.

La segunda manera en que la función de investigación y desarrollo ayuda a una compañía a reducir su estructura de costos es mediante la innovación de procesos, la cual es una nueva manera de operar los procesos de producción para mejorar la eficiencia. Las innovaciones de procesos han sido una fuente importante de ventaja competitiva.

Conclusión

En el desarrollo de las investigaciones del tema pude encontrar diversas estrategias que se pueden aplicar en las empresas para el desarrollo de la ventaja competitivas y obtener mayores utilidades. Me parece que es muy importante estudiar mediante 5 fuerzas que nos propone porter y con el apoyo de la cadena de valor, que los cuales son los aspectos que necesitamos mejorar en nuestras empresas para así poder diseñar la estrategia más adecuada para ser una empresa competitiva.