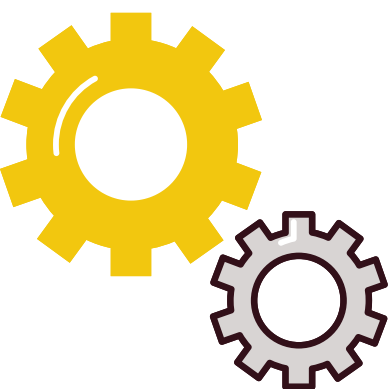


COMPETENCIAS DISTINTIVAS, VENTAJA COMPETITIVA Y RENTABILIDAD

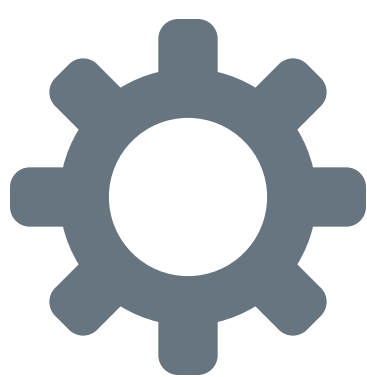


LA VENTAJA COMPETITIVA

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. Tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior a la promedio durante varios años.

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— participan en la reducción de la estructura de costos y el incremento de la utilidad percibida (valor) de los productos mediante la diferenciación



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. En un sentido muy real, son competencias distintivas “genéricas” que permiten a una compañía

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



DURABILIDAD DE LA VENTAJA COMPETITIVA

La siguiente pregunta que se debe abordar es: ¿cuánto dura una ventaja competitiva después de conseguirla? En otras palabras, ¿cuál es la durabilidad de la ventaja competitiva, dado que otras compañías también tratan de lograr competencias distintivas que se la den? La respuesta depende de tres factores: las barreras que impiden la imitación, la capacidad de los competidores y el dinamismo general del entorno 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



COMPETENCIAS DISTINTIVAS, VENTAJA COMPETITIVA Y RENTABILIDAD

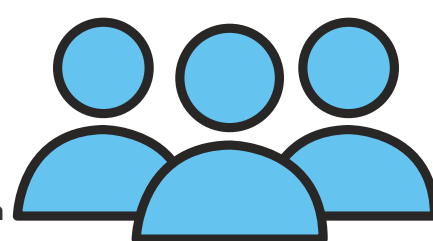


EFICIENCIA Y ECONOMÍAS DE ESCALA

Las economías de escala son reducciones de costos unitarios que se obtienen cuando se producen grandes volúmenes. Recordará del último capítulo 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 encauzar las estrategias

EFICIENCIA Y EFECTOS DE APRENDIZAJE

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



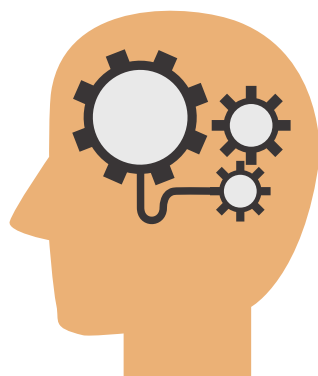
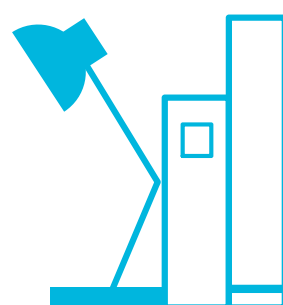
MANEJO DE MATERIALES, ENTREGA JUSTO A TIEMPO Y EFICIENCIA



La aportación del manejo de materiales (logística) para incrementar la eficiencia de una compañía puede ser tan notable como la contribución de la producción y la mercadotecnia. 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

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



ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS Y EFICIENCIA

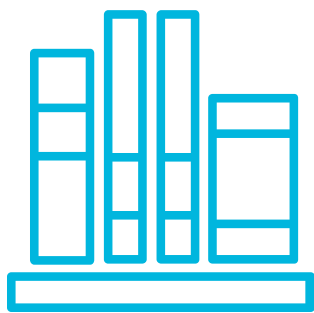
La productividad de los empleados es uno de los principales determinantes de la eficiencia, la estructura de costos y la rentabilidad de las empresas. El personal de manufactura productivo puede reducir el costo de los bienes vendidos como un porcentaje de los ingresos; vendedores productivos pueden aumentar los ingresos

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y EFICIENCIA

Debido a la rápida difusión de las computadoras, el crecimiento explosivo de internet y las intranets corporativas (redes de cómputo internas de las corporaciones, que se basan en estándares de internet), además de la propagación de la tecnología inalámbrica digital y la de fibra óptica de banda ancha, hoy la función de los sistemas de información ocupa el centro del escenario en la búsqueda de eficiencias operativas y una estructura de costos



COMPETENCIAS DISTINTIVAS, VENTAJA COMPETITIVA Y RENTABILIDAD



INFRAESTRUCTURA Y EFICIENCIA

La infraestructura de una compañía (es decir, su estructura, cultura, estilo de liderazgo estratégico y sistema de control) determina el contexto en el que se llevan a cabo todas las demás actividades de creación de valor. De ello se desprende que mejorar la infraestructura ayuda a las compañías a aumentar su eficiencia y adelgazar su estructura de costos.
