

**NOMBRE DE LA MATERIA:
ORGANIZACION Y
ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

**NOMBRE DEL TRABAJO:
SUPER NOTA**



UDS
Mi Universidad

**NOMBRE DEL PROFESOR:
SALOMON VAZQUEZ GUILLEN**

**NOMBRE DEL ALUMNA:
FABIOLA RUIZ ABARCA**

6TO GRADO

ORGANIZACION Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Oportunidades y Amenazas



PORTUNIDADES Y AMENAZAS

En otras palabras, las oportunidades nos ubican con la posibilidad de competir y las amenazas indican posibles limitaciones para hacerlo. En los ámbitos o sectores del análisis externo, evaluamos que, si en estos hay oportunidad, la formulación de la estrategia representara para la empresa una ventaja competitiva, además de formar parte de la mejora continua; por el contrario, si ubicamos amenazas, debemos esforzarnos con todo nuestro potencial y recursos para transformarlas en oportunidades de no hacerlo, representarán un riesgo preocupante para el crecimiento favorable de la empresa.

- **Ambito demográfico**
- **Ambito de legislación y político**
- **Ambito sociocultural**
- **Ambito tecnológico**



MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

El profesor Michael E. Porter, de Harvard Business School, investigó y demostró que el estado de la competencia del ámbito empresarial es una mezcla de cinco fuerzas competitivas:

- Antagonismo entre vendedores rivales.
- Ingreso potencial de nuevos competidores.
- Intentos mercadológicos de algunas compañías de otras empresas para atraer a los clientes hacia sus productos sustitutos.
- Presiones competitivas emanadas de la colaboración y negociación entre proveedores y vendedores.
- Presiones competitivas que surgen de la colaboración y negociación entre vendedores y compradores.

El modelo de las cinco fuerzas creadas por Porter, es un valioso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar las oportunidades de cada una. La técnica de análisis de la competencia no sólo es la que se utiliza con más frecuencia, también es la más fácil de entender y aplicar.

CONFLICTO

Es la presencia de antagonismo y rivalidad entre personas interdependientes, producto de un sistema de creencias opuestas, que dificultan la consecución de algún fin.



EL ANTAGONISMO ENTRE VENDEDORES RIVALES

La más poderosa de las cinco fuerzas competitivas es la que trata de alcanzar y lograr una posición, además de la preferencia del comprador por el producto o servicio en lugar de los vendedores rivales. En el ámbito empresarial, la rivalidad se encuentra contrada en la competencia de precios, productos innovadores, artículos de mayor calidad y duración, garantías más prolongadas, servicios superiores, imagen sólida de la marca, al añadir características más limitadas a productos, implementar más promociones especiales, etcétera. En el ámbito empresarial existen varios factores comunes que influyen en el movimiento de la rivalidad entre las empresas en competencia, estos pueden ser los siguientes:

- La rivalidad se intensifica a medida que se incrementa el número de competidores y estos se paí recen más entre sí respecto de su tamaño y capacidad.
- La rivalidad a menudo es más poderosa cuando la demanda del producto se incrementa lentamente.
- La rivalidad es más intensa cuando las condiciones del ámbito empresarial influyen en los compradores para ampliar reducciones de precios u otras opciones competitivas, con el propósito de aumentar el volumen por unidad.
- La rivalidad es más poderosa cuando al cliente no le resulta costoso cambiar de marca.
- La rivalidad es más poderosa cuando uno o más competidores se sientan molestos con su posición de mercado e inician medidas para mejorarla a costa de sus rivales.
- La rivalidad se incrementa en proporción de los rendimientos de una medida estratégica.
- La rivalidad tiende a ser más intensa cuando es más peligroso salir de un negocio que permanecer y competir.
- La rivalidad se vuelve inconsistente e impredecible mientras más diversificados sean los competidores en términos de sus visiones, propósitos estratégicos, objetivos, estrategias, recursos y vías de origen.
- La rivalidad se incrementa cuando empresas poderosas, ajenas al ámbito empresarial, adoptan medidas débiles de tal modo a iniciar medidas agresivas o bien fundamentadas con el fin de transformar a las recién compradas en importantes competidores en el mercado.
- La rivalidad puede ser desahogada o encarnizada, donde los competidores se involucran en estensas guerras de precios o suelen utilizar otras tácticas agresivas que son destructivas en la realidad.

EL INGRESO POTENCIAL DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

Cuando hay nuevos competidores que ingresan en el mercado con una nueva y mayor capacidad de producción, mayores recursos para competir y capacidad en todos los aspectos, existe una amenaza competitiva preocupante, que depende de dos clases de factores: las variables para el ingreso y la reacción esperada de las empresas afectadas por el nuevo ingreso. Existen varios tipos de barreras para el ingreso, veamos algunos. • Economías de escala. Las economías de escala desmotivan el ingreso dado que obligan a los competidores potenciales, ya sea a ingresar con una base en gran escala, es decir, costosa y arriesgada, o bien aceptar una desventaja de costo y, por tanto, menores rendimientos. • Desventaja de costos y recursos. Independientemente del tamaño, las empresas establecidas por lo regular tienen ventajas, costos y recursos que no están accesibles para los nuevos protagonistas potenciales. • Efectos de la curva de aprendizaje y experiencia. Como resultado de la experiencia los costos pueden ser más bajos en la fabricación del producto y de otros beneficios, los nuevos participantes se encuentran en desventaja. • Incapacidad de igualar los conocimientos tecnológicos y especializados de las empresas ya existentes en el ámbito empresarial. Un ingreso exitoso requiere capacidad tecnológica que no es fácil que esté disponible para los nuevos competidores. • Preferencias de marcas y lealtad del cliente. Los compradores frecuentes están apegados a marcas establecidas con prestigio comprobado. • Requerimientos de capital. • Mayor inversión para ingresar con éxito en el mercado, más reducido será el grupo de nuevos participantes potenciales. • Acceso a los canales de distribución. Los nuevos competidores enfrentan barreras para lograr el acceso adecuado a los consumidores; es decir, contar con los canales de distribución efectivos. • Políticas regulatorias. La administración pública puede limitar o impedir el ingreso, requiriendo licencias o permisos. Al realizar el análisis del ingreso potencial de los nuevos competidores, se deben poner en la misma importancia: que las barreras del ámbito empresarial se consideren altas o bajas, depende UNICIDAD DEL SURESTE 122 de los recursos y las competencias que posee el grupo de nuevos integrantes potenciales con un elevado nivel de ganancias actúa como ítem para atraerlos ajenos al ámbito empresarial, motivándoles a comprometer los recursos necesarios para superar las barreras de ingreso, la mejor prueba de si un nuevo ingreso potencial representa una fuerza competitiva poderosa o débil para el mercado es investigar si el crecimiento y las expectativas de las utilidades del ámbito empresarial son bastante atractivos como para inducir un ingreso adicional. El riesgo del ingreso cambia a medida que los prospectos del ámbito empresarial mejoran o caen, y a medida que se incrementan o disminuyen los obstáculos para el ingreso.



PRESIONES COMPETITIVAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Las empresas del ambiente empresarial están en competencia debido a que sus productos o servicios son buenos sustitutos. La magnitud de las presiones competitivas de los productos o servicios sustitutos depende de si existen sustitutos con un precio atractivo, que los consumidores consideran satisficase torios en términos de calidad, desempeño y otros atributos particulares, así como la facilidad con que los compradores pueden preferir los sustitutos. Cuando los productos o servicios sustitutos son más económicos que el producto del ámbito empresarial, los integrantes de esta se encuentran bajo una gran presión competitiva para reducir sus precios y encontrar formas de absorber las disminuciones del precio mediante reducciones del costo. La existencia de sustitutos invita a los clientes a comparar calidad, características, desempeño, facilidad de uso, así como el precio y otros atributos. La competencia de los productos o servicios sustitutos motiva a los participantes del ámbito empresarial a multiplicar sus esfuerzos para convencer a los clientes de que sus productos o servicios tienen atributos superiores a los de los sustitutos. En el análisis externo de la empresa a que se refiere este punto, deben ponderarse lo anterior y todo lo que sea necesario para competir con las mejores estrategias para no perder clientes y lograr obtener mercado, esto al estudiar la competencia que ofrece productos sustitutos.



PRESIONES COMPETITIVAS EMANADAS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR Y DE LA COLABORACIÓN ENTRE PROVEEDOR Y VENDEDOR

Este análisis debe estudiar lo que los proveedores deben ejercer a su favor con un poder suficiente de negociación para influir en los términos y abastecer materias primas, suministros UNIVERSIDAD DEL SURESTE 123 diversos y por el otro el grado de colaboración que existe entre el proveedor y vendedor. Los proveedores de mercancías tienen poder de mercado solo cuando las materias primas y suministros diversos se vuelven escasos y los consumidores necesitan asegurar lo que requieren de modo que aceptan los términos que favorecen más a los proveedores. Los proveedores se encuentran relegados a una posición de negociación más débil siempre que hay buenos sustitutos para sus artículos y cuando los compradores consideran que no es costoso ni complicado cooperar a los proveedores de los artículos alternativos. Los proveedores de un grupo de empresas rivales son una poderosa fuerza competitiva siempre que cuentan con el suficiente poder de negociación para colocar a determinados rivales en una desventaja competitiva, debido a los precios que pueden exigir, la calidad y el desempeño de los artículos que proporcionan o la seguridad de sus entregas. Los proveedores tienden a tener menos fuerza para negociar el precio y otros términos de la venta cuando a la empresa a la que están entregando sus productos o servicios es un cliente potencial. En tales casos, el bienestar de los proveedores está estrechamente vinculado con el de sus principales clientes, de manera que los proveedores tienen un gran incentivo para proteger y mejorar la competitividad de sus clientes por conducto de precios razonables, calidad total y avances continuos en la tecnología de los artículos proporcionados. Los proveedores son más poderosos cuando pueden proporcionar un componente que resulta más económico que si lo fabricaran los propios integrantes del ámbito empresarial. Es más común en el ámbito empresarial que los vendedores rivales opten por firmar uniones estratégicas de largo plazo y estrechar relaciones laborales con proveedores selectos a fin de buscar alguna de las siguientes opciones: • Proveer entregas justo a tiempo y reducir los costos de inventarios y logísticos. • Acelerar la disponibilidad de los componentes de la siguiente generación. • Mejorar la calidad de las partes y los componentes que se suministran y reducir la tasa de defectos. • Disminuir los costos del proveedor, facilitando que se den precios más bajos de los artículos suministrados. UNIVERSIDAD DEL SURESTE 124 Realizar el análisis externo que se refiere a proveedores es importante porque todos los beneficios buscan lograr una ventaja competitiva para los integrantes del ámbito empresarial que realizan mejor su trabajo de administrar las relaciones de la cadena de abastecedores y que establecen sociedades de colaboración efectivas con los proveedores.



PRESIONES COMPETITIVAS QUE EMANAN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR ADÉMÁS DE LA COLABORACIÓN ENTRE VENDEDOR Y COMPRADOR

Comprador y vendedor representan una fuerza competitiva fuerte o débil, lo que depende de la manera en que el poder de negociación del comprador origina presiones competitivas. Los compradores son una fuerza competitiva poderosa cuando ejercen un poder de negociación en lo referente a precio, calidad, servicio y otras condiciones de venta. Los compradores pueden tener cierto grado de poder para negociar bajo las siguientes condiciones. • Si los costos de los compradores de cambiar a marcas o sustitutos competitivos son relativamente bajos. • Si el número de compradores es reducido o si un cliente es importante para un vendedor. • Si los compradores están bien informados sobre los productos, precios y costos del vendedor. • Si los compradores plantean una amenaza creíble de una integración hacia atrás que afecte el negocio de los vendedores. • Si los compradores tienen poder discrecional para decidir la compra y la fecha de adquisición del producto. Por lo anterior no es probable que todos los compradores del producto o servicio del ámbito empresarial tengan igual poder de negociación con los vendedores; algunos pueden ser menos sensibles que otros al precio, la calidad o el servicio que ofrecen los rivales.

FRACASO → ÉXITO



CUÁLES SON LOS FACTORES CLAVE QUE DETERMINAN EL ÉXITO O EL FRACASO COMPETITIVO

Los Factores Clave para el Éxito (FCE) del ámbito empresarial son aquellos aspectos que afectan la capacidad de sus miembros externos para prosperar en el mercado; es decir, los elementos UNIVERSIDAD DEL SURESTE 125 particulares de la estrategia, los atributos del producto, recursos, competencias, habilidades competitivas y resultados de negocios que marcan la diferencia entre utilidades y pérdidas, lo que finalmente significa el éxito o el fracaso competitivo. Los FCE son tan importantes que todas las empresas del ámbito empresarial les deben la atención, debido a que son los requisitos previos para el éxito en las empresas; en otras palabras, los FCE son las reglas que determinan que una empresa sea financiera y competitivamente exitosa. En la industria alimenticia, los factores clave para el éxito son: la utilización total de elaboración (para mantener bajos los costos de fabricación), determinación y aplicación de un modelo de calidad total (para cumplir con las expectativas del cliente), una poderosa red de distribuidores mayoristas (para tener acceso a tantas agencias de menudeo como sea posible) y una publicidad inteligente (para inducir a los consumidores de alimentos a comprar una marca particular y por consiguiente impulsar la venta de alimentos por medio de los canales establecidos de minoristas y mayoristas). Los factores clave para el éxito varían de una empresa a otra, de época en época, en la tecnología utilizada, etc. Los directivos necesitan comprender la situación del ámbito empresarial para ver que es prioritario para el éxito competitivo y que es menos importante. Requieren saber qué clase de recursos son competitivamente valiosos. Las empresas que identifican y comprenden sus FCE son significativamente superiores que sus rivales dado que aprovechan las oportunidades para lograr ventaja competitiva.