



Daniela Monserrat  
Jiménez Palacios  
6to cuatrimestre  
Organización y  
estrategias  
Empresariales. Salomón  
Vázquez

# ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

## ANÁLISIS EXTERNO: ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

Los ambientes internos y externos de la empresa existen mayores posibilidades de que los directivos decidan un plan de acción estratégico, mismo que quizá sea poco competitivo y no cree una ventaja competitiva sostenible.

## MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

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. Son:

- Antagonismo entre vendedores rivales.
- Ingreso potencial de nuevos competidores.
- Intentos mercadológicos de algunas compañías.
- Presiones competitivas emanadas de la colaboración y negociación.
- Presiones competitivas que surgen de la colaboración y negociación.

### EL ANTAGONISMO ENTRE VENEDORES RIVALES

En el ámbito empresarial, la rivalidad se encuentra centrada 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 llamativas a producto. Sus factores son:

- 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 sienten molestos con su posición de mercado e inician medidas para mejorarla a costa de sus rivales.
- La rivalidad se incrementa en proporción

### 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. Economías de escala: Las economías de escala desmotivan el ingreso dado que obligan a los competidores potenciales.

- Desventaja de costos y recursos independientemente del tamaño: Las empresas establecidas por lo regular tienen ventajas, costos y recursos que no están accesibles.
- Efectos de la curva de aprendizaje y experiencia: Como resultado de la experiencia los costos pueden ser más bajos en la fabricación del producto.
- 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: A mayor inversión para ingresar con éxito en el mercado.
- Acceso a los canales de distribución: Los nuevos competidores enfrentarán barreras para lograr el acceso adecuado a los consumidores.
- Políticas reguladoras: La administración pública puede limitar o impedir el ingreso, requiriendo licencias o permisos.

## 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 consideren satisfactorios en términos de calidad, desempeño y otros atributos

## 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. Economías de escala: Las economías de escala desmotivan el ingreso dado que obligan a los competidores potenciales. • Desventaja de costos y recursos independientemente del tamaño: Las empresas establecidas por lo regular tienen ventajas, costos y recursos que no están accesibles. • Efectos de la curva de aprendizaje y experiencia: Como resultado de la experiencia los costos pueden ser más bajos en la fabricación del producto. • 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: A mayor inversión para ingresar con éxito en el mercado. • Acceso a los canales de distribución: Los nuevos competidores enfrentarán barreras para lograr el acceso adecuado a los consumidores. • Políticas reguladoras: La administración pública puede limitar o impedir el ingreso, requiriendo licencias o permisos.

## 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 consideren satisfactorios en términos de calidad, desempeño y otros atributos

## **PRESIONES COMPETITIVAS EMANADAS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR DE LA COLABORACION ENTRE PROVEEDOR Y VENDEDOR**

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. sus opciones son:

- Promover 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.

### **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.**

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 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.

### **CUÁLES SON LOS FACTORES CLAVE QUE DETERMINAN EL ÉXITO O EL FRACASO COMPETITIVOS**

Son aquellos aspectos que afectan la capacidad de sus miembros externos para prosperar en el mercado; es decir, los elementos 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 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.