LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA Y SU RENTABILIDAD

IDENTIFICACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA Y DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA PARA ALCANZARLA

Por Dr. Enrique Piñero

DICLAB

TENDENCIAS

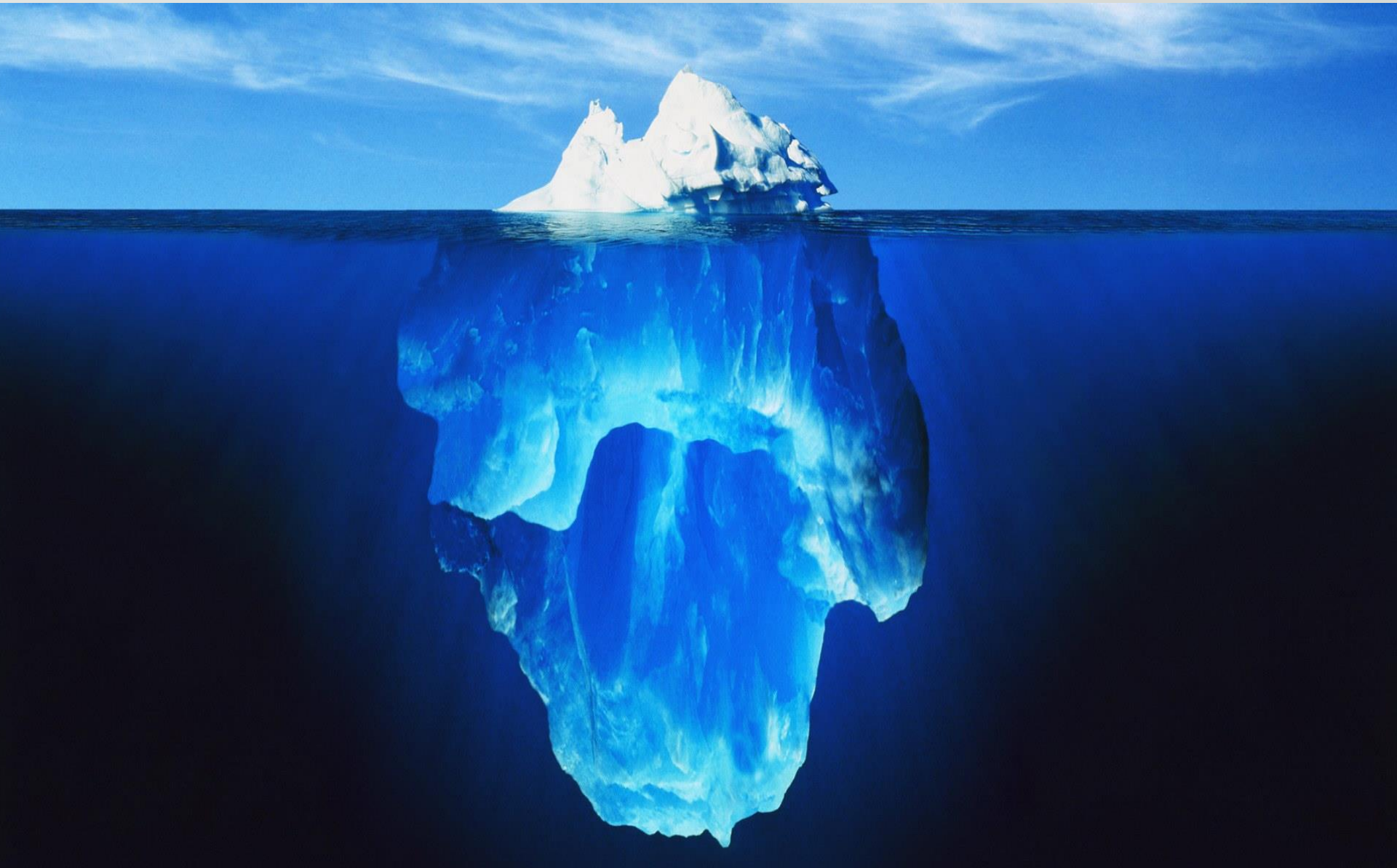
Inmediatez vs planificación largo plazo

Externalización de actividades vs internalización

Enfoque obsesivo en el cliente en lugar del producto

Iterar vs Pivotear (repetir y rediseñar hasta dar con el modelo optimo o hacer un cambio de rumbo para probar una nueva hipótesis sobre el producto, la estrategia o el motor de crecimiento).

LA VENTAJA COMPETITIVA



LA VENTAJA COMPETITIVA

Característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir.

Una empresa tiene ventajas competitivas si su rentabilidad está por encima de la media del sector.

LA VENTAJA COMPETITIVA

Rentabilidad: Relación entre los resultados obtenidos con los recursos invertidos que son necesarios para alcanzarlos.

La rentabilidad marca el camino para la creación de valor.

PARADIGMA

Ser el mejor para tener una ventaja competitiva.

Ten algo que el cliente identifique como valioso.

La ventaja competitiva

Requisitos:

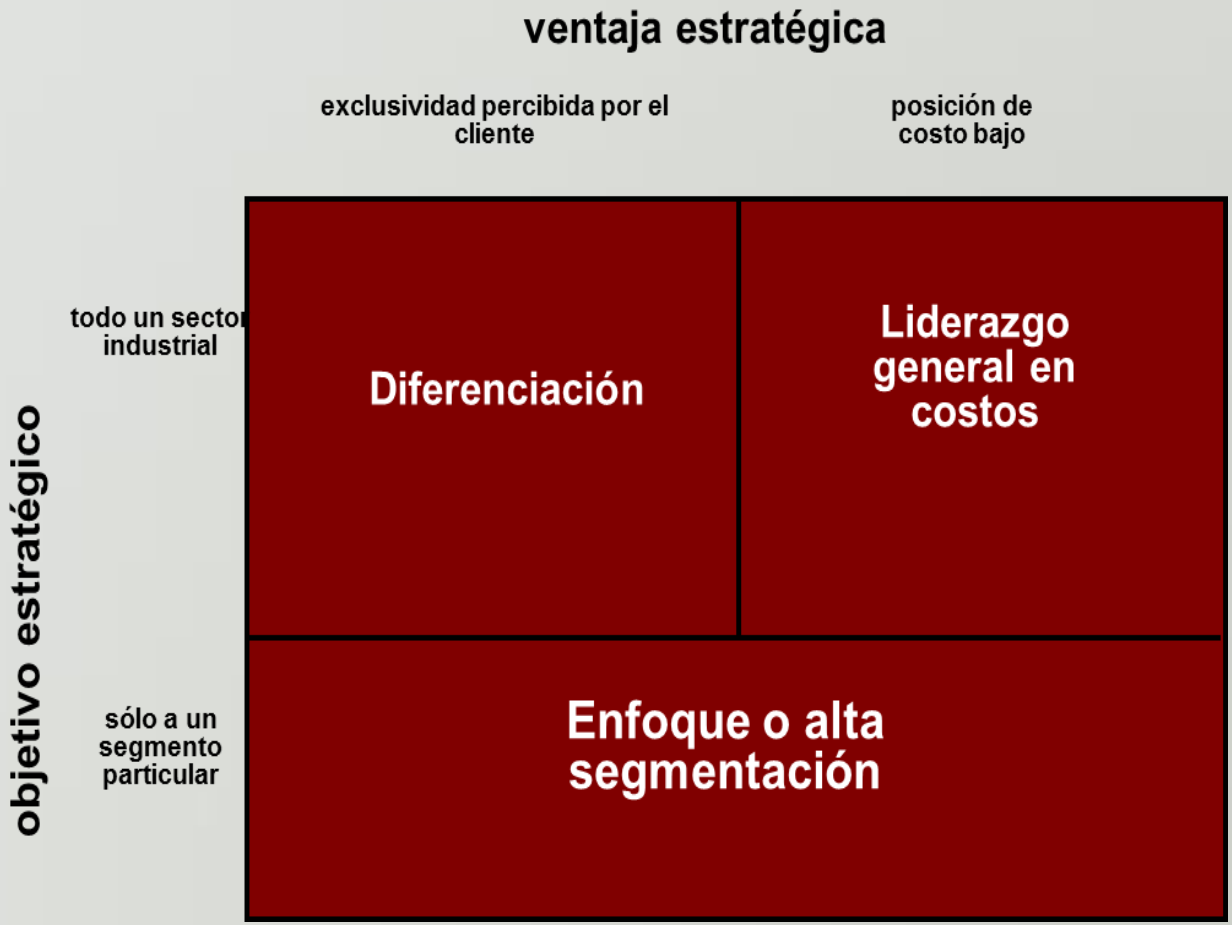
- ✓ Implicar un Factor Clave de Éxito.
- ✓ Ser lo suficientemente relevante para suponer una diferencia real.
- ✓ Ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia (a largo plazo ninguna ventaja competitiva es absolutamente duradera).
- ✓ Se obtiene ventaja competitiva gestionando los recursos y las capacidades de la empresa, obteniendo así, una posición relativa mejor que la de los competidores.

RECURSOS Y CAPACIDADES

Conjunto de elementos, factores, activos, habilidades, atributos que la empresa posee o controla y que le permiten formular y poner en marcha una estrategia competitiva.

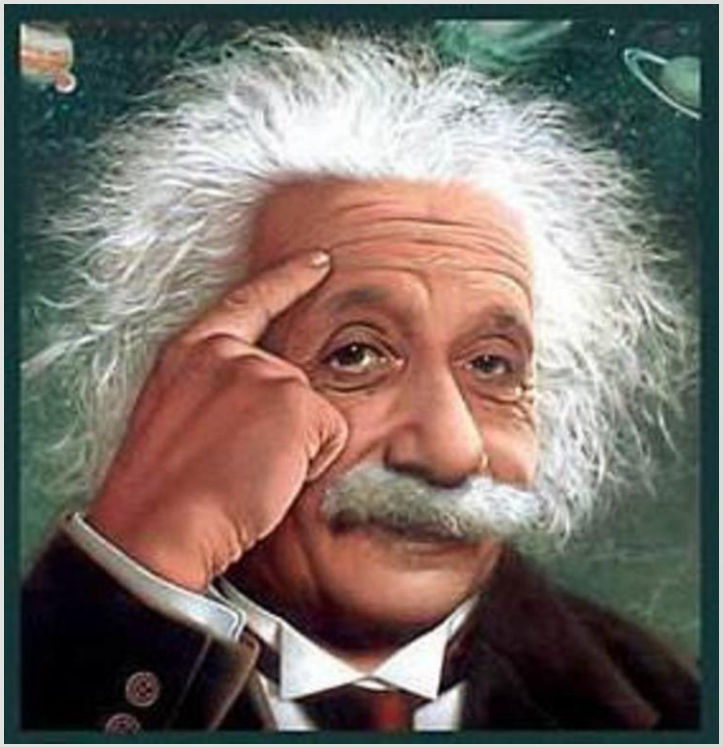
- **RECURSOS**: Lo que tenemos.
- **CAPACIDADES:** Lo que sabemos hacer con lo que tenemos (rutinas organizativas, experiencias, etc.).
- **CULTURA**: Lo que queremos hacer con los recursos y con las capacidades (propósito estratégico, voluntad, ...).

Tipos de ventajas competitivas (según Porter)



Tipos de ventajas competitivas

PARADIGMA



Optar por ventajas competitivas diferentes.

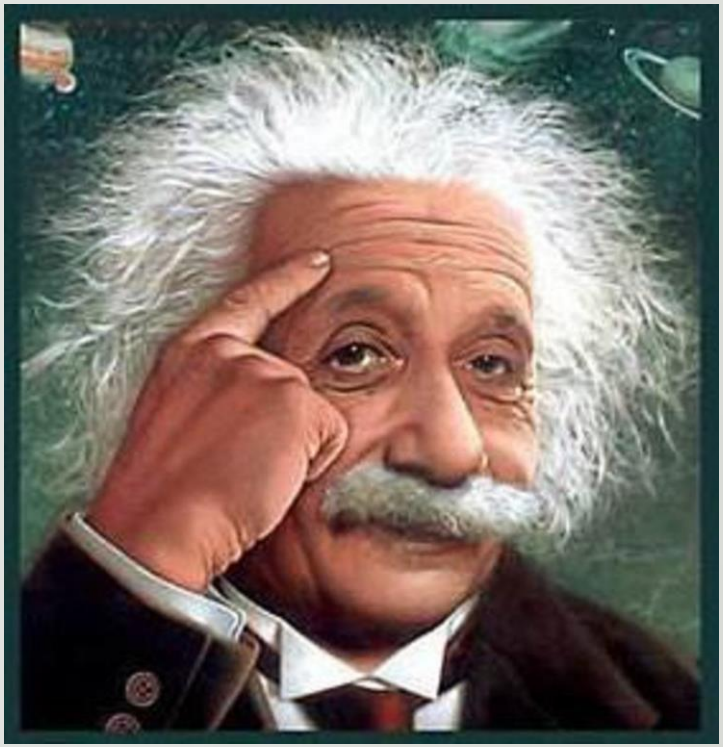
El posicionamiento a la mitad lleva a peores rentabilidades.

PARADIGMA

Una ventaja competitiva es la diferenciación por localización.

Ten en cuenta las barreras de entrada.

PARADIGMA



Para ser rentables hay que ser líder en eficiencia.

El liderazgo en eficiencia se relaciona con el liderazgo en coste.

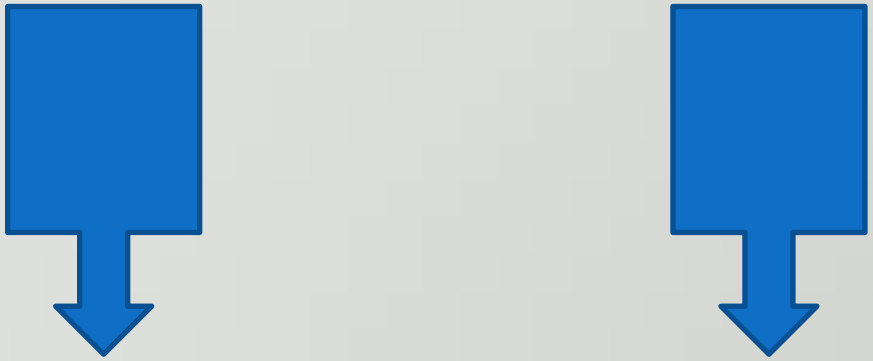
LA ESTRATEGIA

LA ESTRATEGIA

LA ESTRATEGIA

UNIDAD DE NEGOCIO 1

UNIDAD DE NEGOCIO 2



ESTRATEGIA COMPETITIVA

ESTRATEGIA COMPETITIVA

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

REFLEXIÓN

¿Tienen que ser rentables todas las unidades de negocio?

Determinación de estrategias

PARADIGMA

Un problema siempre es una oportunidad.

Fundamenta el análisis estratégico en hechos. Reconoce objetivamente las debilidades y amenazas.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Según el campo de actividad

- Expansión
- Diversificación
- Reestructuración

Según la dirección del desarrollo empresarial

- Mantenimiento
- Crecimiento
- Ajuste

Expansión vs. Diversificación

	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	**EXPANSIÓN** • **Mayor cuota de mercado**	**EXPANSIÓN** • **Nuevos productos que atienden necesidades no satisfechas con la anterior oferta**
NUEVOS	**EXPANSIÓN** • **Geográfica** • **Socioeconómica**	**DIVERSIFICACIÓN** • **Nuevas relaciones productos /mercados**

REFLEXIÓN

La diversificación puede aportar un gran valor pero también implica asumir riesgos importantes.

REESTRUCTURACIÓN

Del Negocio

De la cartera de negocio

Puede basarse en centrarse en los negocios básicos, recomponer la cartera de negocio, nuevos modelos de dirección, cambios en la función de producción, distribución…

Una vez finalizado el plan de reestructuración, la empresa deberá plantearse nuevamente la definición de su proyecto de empresa, sus sistemas de dirección, la estructura organizativa, …

SEGÚN LA DIRECCIÓN DEL DESARROLLO EMPRESARIAL

- Mantenimiento
- Crecimiento

  Interno (orgánico)

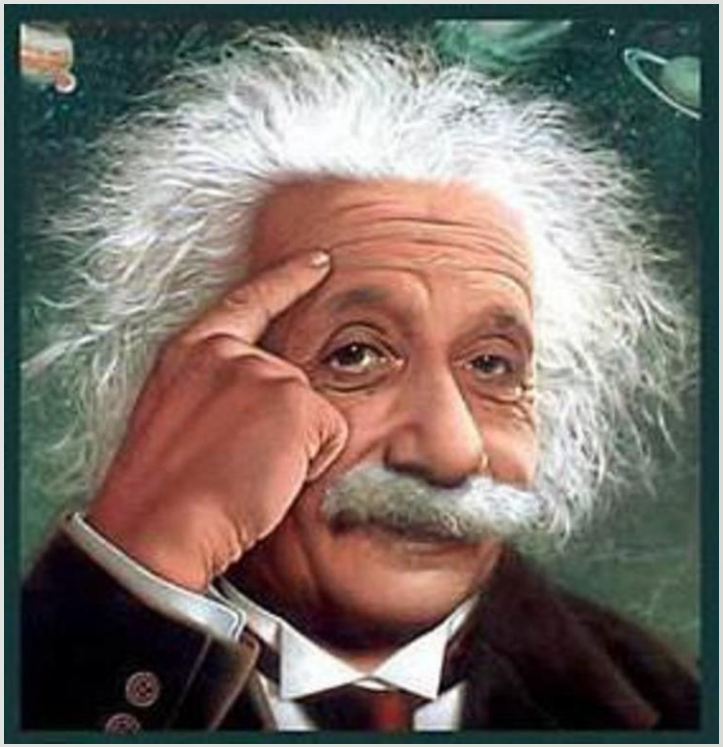
  Externo (inorgánico)
- Ajuste

SEGÚN LA DIRECCIÓN DEL DESARROLLO EMPRESARIAL

Mantenimiento

La estrategia de MANTENIMIENTO, a veces denominada de “crecimiento cero”, persigue la supervivencia de la empresa, minimizando los riesgos y procurando mantener la actual posición competitiva.

PARADIGMA



La estrategia de mantenimiento significa no hacer nada o hacer muy poco.

Si no se hace nada se pierde posición competitiva pues el entorno de competidores toma iniciativas.

CRECIMIENTO

Crecimiento Interno (Orgánico): Incremento de la capacidad productiva, distribución, puntos de venta… Supone un incremento de recursos financieros, capacidad directiva..

Crecimiento Externo (Inorgánico): Se produce como consecuencia del control, total o parcial, de una o más empresas ajenas en funcionamiento.

Ventaja: La aceleración del ritmo de crecimiento y la reducción relativa, en principio, de los costes y riesgos de dicho crecimiento.

REFLEXIÓN

¿Es lo mismo reestructuración que ajuste?.

Proactividad vs Reactividad.

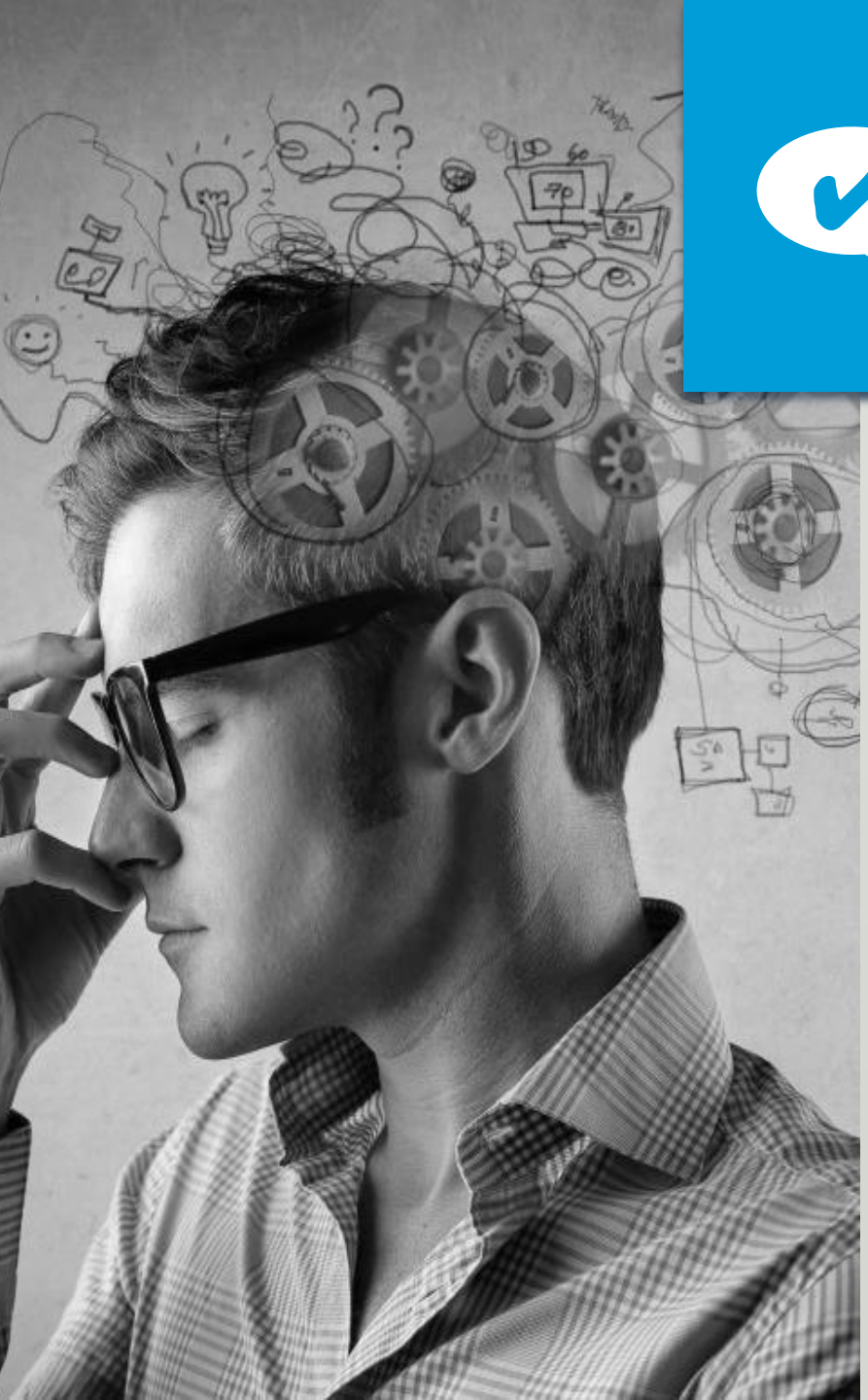
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica

Un proceso de optimización de la interacción entre la empresa y su entorno, en busca del máximo grado de eficacia (**Michael E. Porter).**

Ese ajuste entre empresa y entorno se desarrolla desde cuatro enfoques:

- **¿Qué podemos hacer?:** nuestras capacidades
- **¿Qué queremos hacer?:** nuestra voluntad
- ¿**Qué tenemos oportunidad de hacer?:** las potencialidades del entorno
- **¿Qué nos permitimos hacer?:** el deber, el esquema ético



CONFLICTO

QUÉ PODEMOS

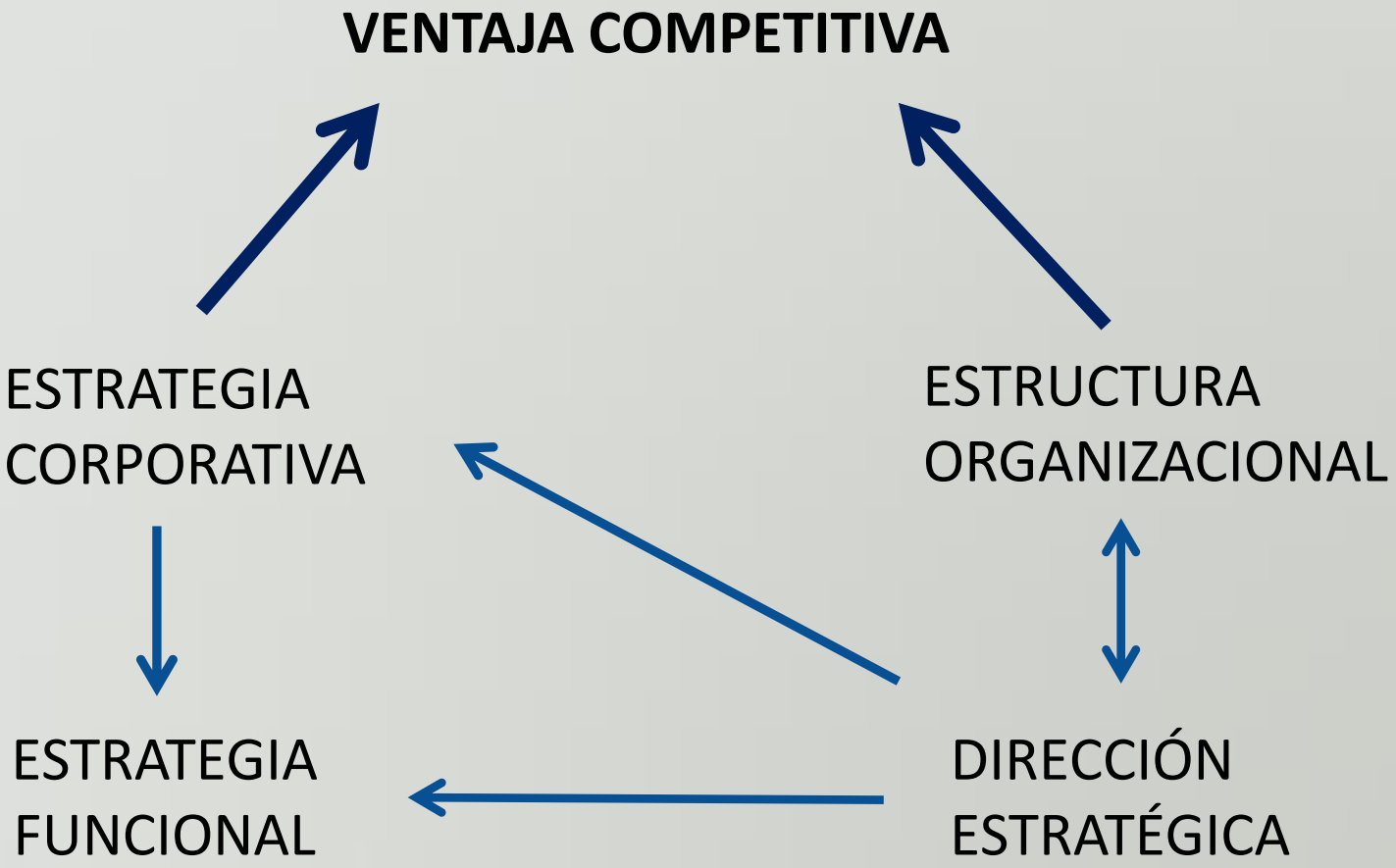
QUÉ NOS PERMITIMOS HACER

PARADIGMA

Principios de la excelencia

La excelencia es la gestión de los recursos y capacidades de la manera mas efectiva para alcanzar la ventaja competitiva.

RELACIÓN Y POSIBLES DESFASAJES



PARADIGMA

La estrategia marca la estructura organizacional

Cada experiencia es única. Si es necesario trabaja en las dos direcciones.

EL VALOR Y EL DESARROLLO DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

IDENTIFICACIÓN DEL VALOR

Procesos

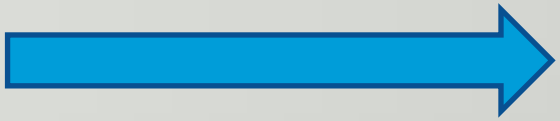
Funciones

Procedimientos

Tecnología, conocimiento, patentes, licencias..

Personas

Aportan Valor

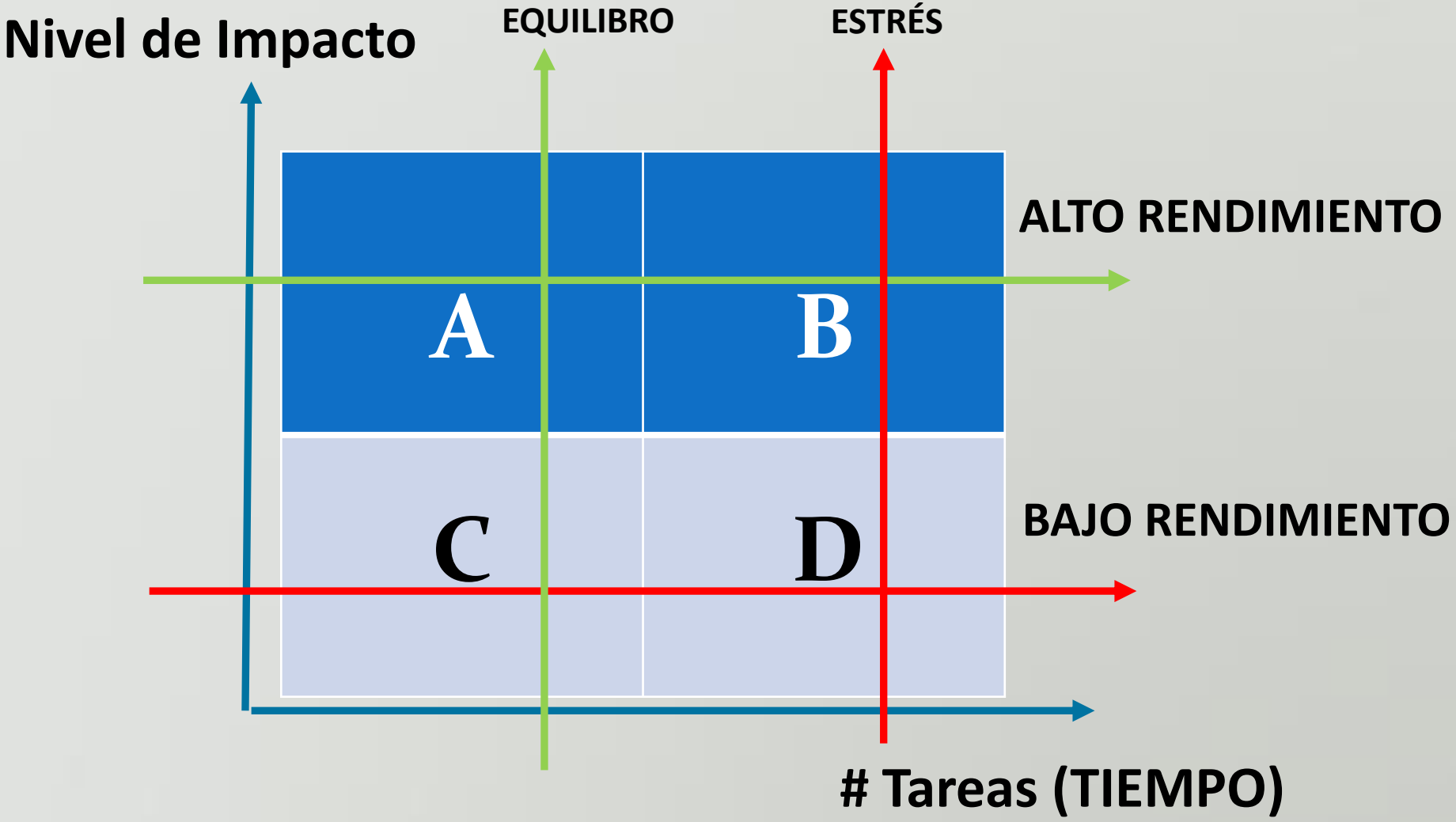


Mayor impacto

Ventajas Competitivas

IDENTIFICACIÓN DEL VALOR

- Funciones de impacto de cada puesto
- Puestos de mayor impacto
- Personas dentro de esos puestos


Nivel de Impacto
EQUILIBRO
ESTRÉS
ALTO RENDIMIENTO
A
B
BAJO RENDIMIENTO
C
D
Tareas (TIEMPO)

IDENTIFICACIÓN DEL VALOR

Si no se identifican los elementos de valor la “inversión” puede ser “ilógica”, no estratégica.

REFLEXIÓN

¿Retribuir y premiar por aportación al valor de la empresa?

No llega antes el que va más rápido sino

el que sabe a donde va.

Séneca