

Ventaja de costo y ventaja de diferenciación

William Tate

Ventaja competitiva

- Radica en muchas actividades discretas que desempeña una empresa

Diseño
Producción
Mercadotecnia
Entrega
Servicio

Ventaja competitiva

- Cada actividad:
 - Contribuye a la posición de costo relativo
 - Emplea insumos, recursos humanos, algún tipo de tecnología para desempeñar su función
 - Utiliza y crea información
- Crea una base de diferenciación

Ejemplo:

Sistema de distribución de bajo costo, proceso de ensamble altamente automatizado, fuerza de ventas superior.

Datos del comprador, parámetros de desempeño de maquinaria, estadísticas de fallas del producto...

Examinando las actividades

- Examinar las actividades que una empresa desempeña
 - Interacción entre ellas
- Por medio de la cadena de valor
 - Disgrega a la empresa de sus actividades estratégicas relevantes
 - Nos ayuda a comprender el comportamiento de sus costos

Cadena de valor

Empresa en un solo sector Industrial



Actividades de valor



■ Actividades primarias □ Actividades secundarias o de apoyo: procesos de back office y soporte

Cadena de valor

Logística interna

- Recibo
- Almacenamiento
- Manejo de materiales
- Control de inventarios
- Programación
- Proveedores

Ventaja competitiva y creación de valor

Cadena de valor

Operaciones

- Transformación de insumos
 - Maquinado, producción
 - Empaque
 - Ensamble
 - Mantenimiento del equipo
 - Pruebas
 - Operaciones de instalación

Ventaja competitiva y creación de valor

Cadena de valor

Logística externa

- Recopilación
- Almacenamiento y distribución
 - Almacén de materia prima terminada
 - Manejo de materiales
- Operación de vehículos de entrega
- Proceso de pedidos
- Programación

Ventaja competitiva y creación de valor

Cadena de valor

Marketing y ventas

- Medio para comprar el producto
- Inducción a la compra
 - Publicidad
 - Promoción
 - Fuerza de ventas
 - Cuotas
- Canales de distribución
- Precio

Ventaja competitiva y creación de valor

Cadena de valor

Soporte

- Actividades de servicio para realizar o mantener el valor del producto
- Instalación
- Reparación
- Entrenamiento
- Repuestos
- Ajustes al producto

Ventaja competitiva y creación de valor

Valor

- La cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona

Ventaja competitiva y creación de valor

Tipos de actividad

Directas
Indirectas
Seguros de calidad

- Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividades que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva

Ventaja competitiva y creación de valor

Actividades directas

- Actividades implicadas directamente en la creación de valor para el comprador:
ensamble,
maquinado de partes,
operación de la fuerza de ventas...

Ventaja competitiva y creación de valor

Actividades indirectas

- Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua
mantenimiento,
programación,
entrenamiento y capacitación
operación de las instalaciones...

Ventaja competitiva y creación de valor

Seguro de calidad

- Actividades que aseguran la calidad de otras actividades
monitoreo,
inspección,
pruebas,
revisión...

Ventaja competitiva y creación de valor

Ventaja en costo

- Analizar los costos
Costos dentro de las actividades
No los costos de la empresa como un todo
Si es posible, aplicar ABC
- Costos de operación
- Costos de activos

Ventaja competitiva y creación de valor

Valor agregado

- El valor agregado no es una base sólida de análisis de costos y ventajas competitivas ya que no distingue el costo de materias primas

Ventaja competitiva y creación de valor

Cadena de valor

La diferencia que una empresa establece al proporcionar algo único que es valioso para los compradores más allá de ofrecer un precio bajo

- Realza las relaciones entre la empresa y sus proveedores
Puede reducir el costo o aumentar la diferenciación.

Ventaja en diferenciación

La diferenciación proviene de la cadena de valor de la empresa

- Una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que sea valioso para los compradores

Ventaja en diferenciación

Ejemplos

Empresa que elige a los técnicos con habilidades muy específicas para elegir materiales

Empresa que elige los materiales con más escrutinio que los competidores

Empresa que cuenta con una fuerza laboral muy competitiva, industria de telecomunicaciones

Diferenciación



Pasos en la diferenciación

- Determinar quién es el comprador real

Comprador específico dentro de la entidad compradora

Canales

Usuario final

Pasos en la diferenciación

Determinar la cadena de valor del comprador y el impacto de la empresa

- Creación de valor del comprador

Cómo la afecta

Canales...

Pasos en la diferenciación

Determinar el criterio de compra del comprador

- Criterio de uso
Crea valor
- Entrevistas con compradores

Pasos en la diferenciación

Asentar las fuentes existentes y potenciales de exclusividad

- Con base en la cadena de valor de una empresa
 - Compararse con competidores, *benchmarking*
 - Estudiar analogías
 - Sectores industriales que producen productos similares
 - Sectores industriales que venden al mismo comprador

Pasos en la diferenciación

La empresa gasta más en algunas actividades por ser única

- Identificar el costo de las fuentes existentes y potenciales de diferenciación

Pasos en la diferenciación

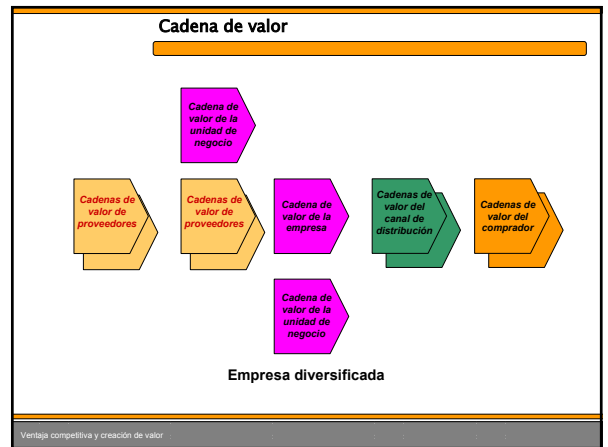
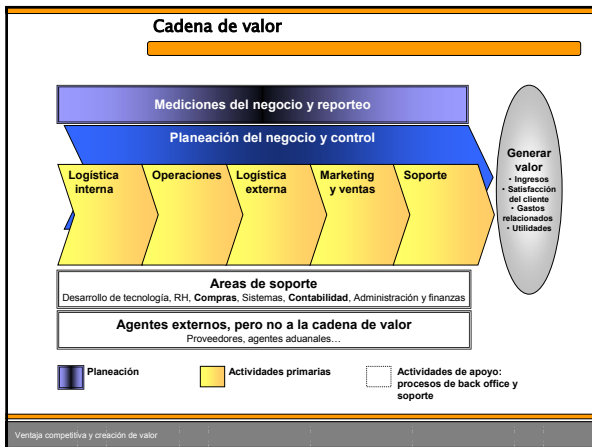
- Elegir la configuración de las actividades de valor que crean lo más valioso para el comprador
 - Criterio de uso

Pasos en la diferenciación

- Probar la sostenibilidad de la estrategia de diferenciación
 - Contra erosiones
 - Contra imitaciones
 - Ventajas de costo sostenibles...

Pasos en la diferenciación

- Reducir el costo en actividades que no afecten las formas elegidas de diferenciación
 - Actividades que no son importantes para el comprador
 - Todo con un enfoque al cliente



Eslabones de la cadena de valor

- La cadena de valor es un sistema de actividades interdependientes relacionadas por eslabones o relaciones entre las actividades
- Se debe analizar la manera en que se desempeña una actividad y el costo o el desempeño de otra.

Ventaja competitiva y creación de valor

Eslabones

Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras:

- Optimización
- Coordinación

Ventaja competitiva y creación de valor

Eslabones

Reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio en el campo.

- Surgen de:**
 - La misma función que puede ser desempeñada de diferentes formas.
 - El costo de desempeño de las actividades directas
- Se puede mejorar por mayores esfuerzos de actividades indirectas.

Ventaja competitiva y creación de valor

Eslabones

- Los eslabones son cruciales en la cadena de valor pero muchas veces son sutiles y pasan desapercibidos.
- La identificación de los eslabones es un proceso de búsqueda de manera en que cada actividad de valor afecta o es afectada por otras.

Ventaja competitiva y creación de valor

Eslabones verticales

- Los eslabones no sólo existen dentro de la cadena de valor de la empresa

Sino entre la cadena de una empresa y las cadenas de valor de los proveedores y los canales.

- También hay una cadena de valor del comprador y la forma en que se relaciona con la de la empresa, marca diferenciación.

Cadena de valor

- La cadena de valor despliega el valor total y consiste en las actividades de valor y que crean el margen de utilidad.
- El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.