



# Empresario de Vista Sesión 2

## ¿Cómo está Usted Resolviendo el Problema?

Aaron McDonald PhD

# Agenda de la Sesión 2

- ❑ Ventaja competitiva
  - ▶ ¿Qué es?
- ❑ Identificando fortalezas y debilidades internas
- ❑ Identificando oportunidades y amenazas externas
- ❑ Aprovechando lo que es único y valioso

# Resolviendo el Problema

- ❑ La última vez, todo fue sobre cómo entender el problema
- ❑ Ahora vamos a resolver el problema
- ❑ Esto es más competitivo de lo que muchos empresarios entienden
- ❑ No importa que tan novedoso o exclusivo es lo que ofrece, usted opera en una industria
- ❑ Los clientes siempre tienen una opción
- ❑ Tiene que entender su ventaja competitiva

# Ventaja Competitiva para *Startups*

- ❑ Qué es **único y valioso** sobre su compañía en comparación de su **competencia**
- ❑ Entendiendo que es único y valioso de lo que hace
  - ▶ Mejores ganancias por más tiempo
  - ▶ Mejor valor para los clientes
  - ▶ Mercadotecnia y ventas más fuertes
  - ▶ Desempeño superior

# Único y Valioso

- ❑ Entonces, ¿qué es único y valioso?
- ❑ ¡Depende de la compañía e industria!
- ❑ A veces puede estar escondido
- ❑ Otras veces es muy visible
- ❑ Hay herramientas
- ❑ Pero primero...hay que señalar algunos ejemplos prominentes









# Identificando qué es Único y Valioso

- ❑ De nuevo, lo que es único y valioso varía
  - ▶ No tiene que ser bueno en todo, ninguna compañía lo es
- ❑ Mire dentro la compañía primero
- ❑ Luego mire a la compañía del exterior
- ❑ Interno: Recursos y Capacidades
- ❑ Externo: Relaciones

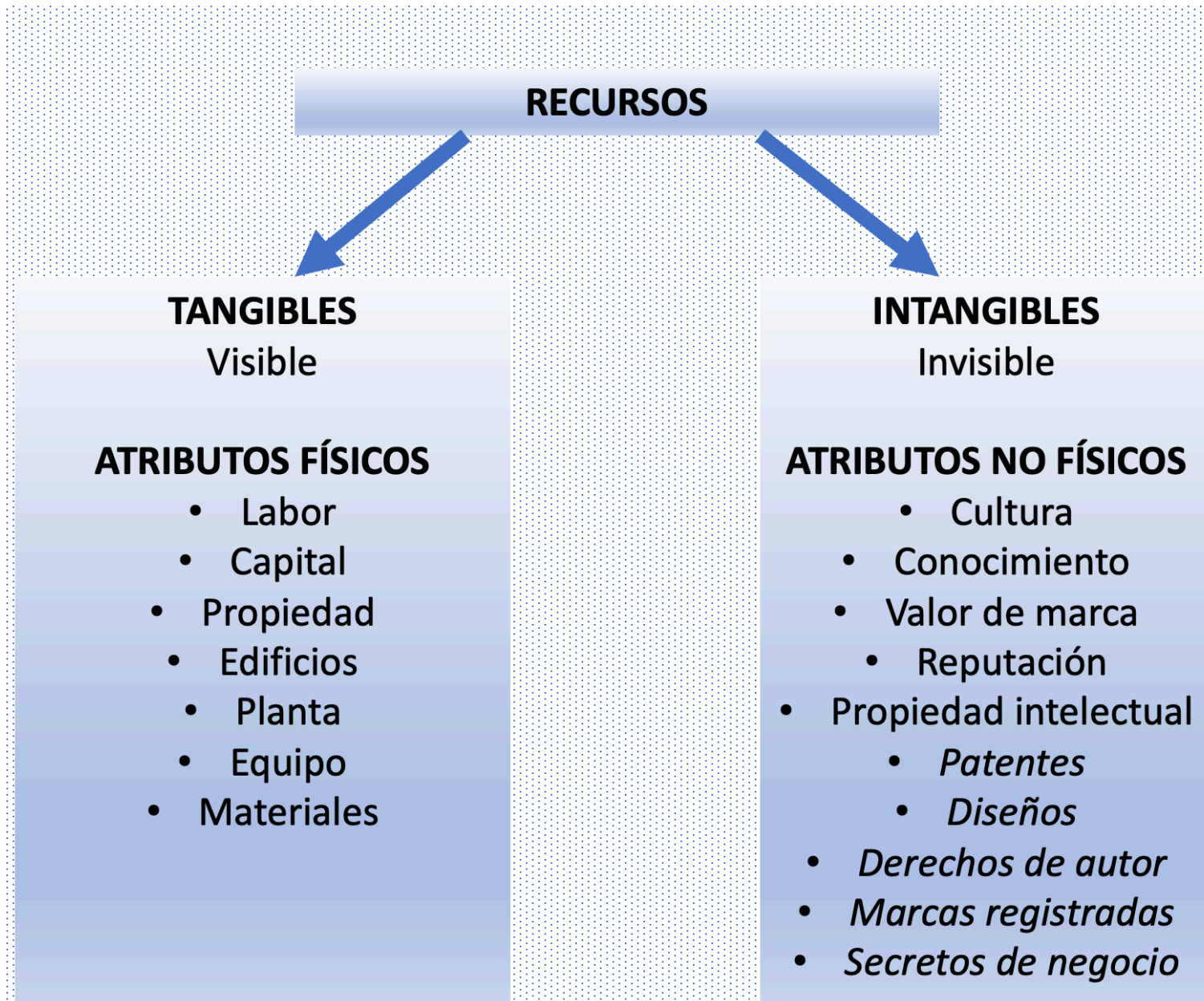
# Recursos y Capacidades

## ❑ Recursos:

- ▶ Cualquier activo que la compañía pueda usar
- ▶ Ejemplos: conocimiento, diseño, manufactura, cultura

## ❑ Capacidades:

- ▶ Cómo hacen las cosas
- ▶ Ejemplos: servicio al cliente, apoyo, entregas



# Recursos para Ventaja Competitiva

- ▶ **Recursos son VRIN**
  - ▶ Valioso: el recurso debe dejarle emprender una estrategia que genere valor
  - ▶ Raro: por definición, el recurso tiene que ser poco común y con valor
  - ▶ Inimitable: qué tan fácil lo pueden reproducir los competidores
  - ▶ No-Sustituible: que tan fácil pueden reemplazar otros recursos
  - ▶ Ejemplo: Coca Cola

# Capacidades para Ventaja Competitiva

- ❑ Capacidades son procesos
- ❑ Alinee sus capacidades con el aspecto crucial del problema del cliente
- ❑ Ej. Diseño particular, experiencia del/servicio al cliente, entrega
- ❑ Típicamente es caro mejorar capacidades
  - ▶ Ej. Acelerar manufactura
- ❑ Si se enfoca en lo que ocupan sus clientes, está bien ser mediocre o hasta deficiente en algunas áreas

# Ejercicio 1

- ❑ ¿Qué hace su *startup* único y valioso?
- ❑ ¿Recursos?
- ❑ ¿Capacidades?

# Viendo de Dentro Hacia Afuera

- ❑ Ahora hemos visto dentro de su compañía
- ❑ Es tiempo de ver hacia afuera
- ❑ Puede usar lo que hace bien para crear oportunidades y mejores resultados
- ❑ Puede usar lo que no hace bien para entender amenazas y mitigar daños

# Análisis Externo

- ❑ Evalúese a sí mismo, su competencia, compare
  - ▶ \*Esto típicamente toma un poco más análisis
  
- ❑ Amenaza de Sustitutos
- ❑ Relaciones con Proveedores
- ❑ Relaciones con Compradores
- ❑ Amenaza de Nuevos Participantes
- ❑ Rivalidad Competitiva



# Poder de Proveedores

- ❑ Proveedores son empresas donde compra el material para hacer su producto
- ❑ Proveedores de la industria pueden aplicar presión a su potencial de ganancia
- ❑ Potencial de ganancia baja si:
  - Los proveedores exigen precios más altos por su material
  - Los proveedores capturan parte del valor económico creado
- ❑ Dependiendo en qué tan sustituible es su material, proveedores pueden controlar su ventaja competitiva

# Poder de Compradores (Clientes)

- ❑ El comprador puede presionar los márgenes del productor al exigir precios más bajos o calidad de producto más alto
- ❑ El poder de compradores es alto cuando
  - ▶ Hay pocos compradores y cada comprador adquiere en grandes cantidades
  - ▶ Los productos de la industria son comodidades estándares (azúcar es azúcar)
  - ▶ Los clientes fácilmente pueden comparar precios y comprar opciones más económicas (ej. Estaciones de gasolina, autos e internet)
- ❑ Situaciones cuando los compradores son sensibles a los precios:
  - ▶ La adquisición del comprador representa una porción significativa de su presupuesto
  - ▶ Los compradores obtienen pocas ganancias o les falta dinero
  - ▶ La calidad (costo) de los productos y servicios del comprador no es muy impactada por la calidad (costo) de sus ingresos

# Amenaza de Sustitutos

- ❑ Que tan fácilmente pueden cambiarse los clientes al producto o servicio de la competencia
- ❑ Interno y Externo a la industria
- ❑ Interno: Ej. Coca Cola y Pepsi (crea competencia de precio sensible), *Apple*
- ❑ Externo: ej. Bebidas de energía vs. Café, Zoom vs. viajar/en persona
- ❑ Alto reemplazo = bajas ganancias

# Amenazas de Nuevos Participantes

- ❑ El riesgo de que competidores potenciales entren a una industria:
  - ▶ Baja su ganancia potencial
  - ▶ Incrementa gastos en empresas existentes
  - ▶ Ej. Automóviles, Aerolíneas
- Es más un problema para crecimiento en grande, ocupa un mercado lo suficientemente grande para captar la atención
- ❑ Barreras de entrada:
  - ▶ Economías de escala
  - ▶ Efectos de conexiones
  - ▶ Clientela cambiando costos
  - ▶ Requisitos de capital
  - ▶ Ventajas independientemente del tamaño
  - ▶ Reglamentos gubernamentales

# Rivalidad entre Competidores

- ❑ La intensidad con que compañías en la misma industria compiten por porciones del mercado y ganancias
  - Rango masivo de brutal a casi amistades
  - Impulsado por otras fuerzas en este modelo (todos combinan)
  - Entre más fuertes sean las otras fuerzas, más fuerte la intensidad competitiva
  
- Alto cuando
  - Hay muchos competidores
  - Competencia es de igual tamaño
  - Hay poco o nada de crecimiento (o negativo)
  - Producto o servicio es perecedero

# Herramientas Analíticas

- ❑ Ahora tiene dos buenas herramientas para analizarse a sí mismo y a su competencia
- ❑ Sí toma tiempo contemplar esto para su propia compañía, sin hablar de la competencia
  - ▶ ¡Taller!
- ❑ Estas evaluaciones son muy importantes
  - ▶ Planificar para el ahora y crecimiento a futuro
- ❑ Dos herramientas más

# Análisis *SWOT*

23

## ASUNTOS INTERNOS – ANÁLISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES INTERNAS

### **S – *Strengths* / Fuerzas: asuntos internos**

Las fuerzas pueden ser los procesos de trabajo, la organización, la cultura, los empleados, la calidad del producto, la capacidad de producción, la imagen, los recursos y requisitos financieros, los niveles de servicio, otros asuntos internos

### **W – *Weaknesses* / Debilidades: asuntos internos**

Las debilidades pueden estar en la categoría de las fuerzas: procesos de trabajo, la organización, la cultura, etc.

### **O – *Opportunities* / Oportunidades: asuntos externos**

Las oportunidades pueden estar en el análisis de el segmento del mercado, el análisis de industria y de competencia, el impacto de la tecnología en la organización, el análisis de el producto, los impactos gubernamentales, y en otros asuntos externos.

### **T – *Threats* / Amenazas: asuntos externos**

Las amenazas pueden estar en la categoría de las oportunidades: análisis de el segmento del mercado, etc.

## ASUNTOS EXTERNOS – ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNOS

# *Black Swan*

- ❑ Ejercicio de planeación *Black Swan*
- ❑ Imagine un escenario en el futuro, y trabaje hacia atrás para llegar ahí
- ❑ Ayuda a priorizar lo que es importante
- ❑ 2 escenarios: en un año
  - ▶ ¿Qué llevaría a su compañía ser un gran éxito?
  - ▶ ¿Qué llevaría a su compañía a cerrar?



# Taller Sesión 2 Asignación

- ❑ Único y Valioso: identificación de recursos y capacidades
- ❑ Análisis externo: proveedores, compradores, sustitutos, nuevos participantes, rivalidad entre competidores
- ❑ Bono: *Black Swan* los buenos y malos escenarios

# Siguiente Sesión

- ❑ Taller 2 Asignación
- ❑ Clase 3: Cómo Crecer su Solución