

MODULO 3

CREANDO VENTAJAS AL INTERIOR DE LA EMPRESA

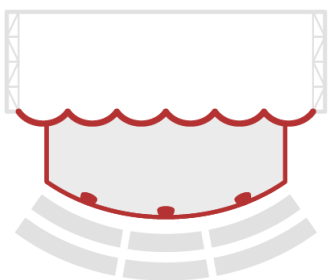
Resumen del Modulo

ALFAS, BETAS Y GAMMAS

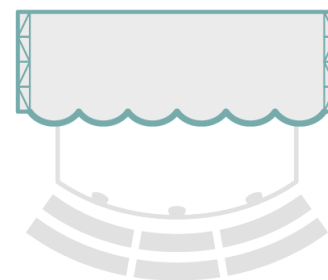
Este módulo se ha centrado directamente en cómo las empresas pueden analizar, crear y mantener ventajas competitivas en el backstage, creando y manteniendo ventajas en el escenario. Los recursos y capacidades detrás del escenario incluyen todos los recursos tangibles e intangibles que pertenecen a la empresa, incluidos los nombres de marca, las tecnologías y las patentes, la organización de la empresa, su cultura, las ubicaciones de sus plantas y oficinas, sus relaciones, etc. Para cada empresa, todos estos recursos y capacidades pueden clasificarse en tres categorías: Alfa, Beta y Gamma.

Este módulo se ha centrado directamente en cómo las empresas pueden analizar, crear y mantener las ventajas competitivas entre bastidores.

Onstage Differentiators



Backstage Differentiators



Como se discutió anteriormente, hay dos caras de ventaja competitiva: en el escenario y detrás del escenario. La ventaja competitiva (o desventaja) en el escenario se refiere a las percepciones de los clientes objetivo sobre cómo lo que usted ofrece se compara con lo que ofrecen los competidores según los criterios que son importantes para ellos al tomar sus decisiones de compra. A

su vez, la ventaja competitiva (o desventaja) entre bastidores se refiere a cómo se comparan sus recursos y capacidades con los de sus competidores.

Las ventajas detrás del escenario son las que permiten a la empresa crear y mantener ventajas en el escenario.

Los recursos y capacidades detrás del escenario van mucho más allá de los reconocidos y escritos en los estados contables. Incluyen todos los recursos tangibles e intangibles que pertenecen a la empresa. Además de cosas como dinero, edificios y máquinas, estas incluirían marcas, tecnologías y patentes, la organización de la empresa, su cultura, las ubicaciones de sus plantas y oficinas, sus relaciones, etc.

Para cada empresa, todos estos recursos y capacidades se pueden poner en tres categorías.

Recursos y capacidades

En el segmento 1, pongamos esos recursos y capacidades donde la compañía es mejor que sus competidores y tal vez incluso cualquier otra persona en el mundo. Llamemos a esto el cubo "Alfa". El contenido de este paquete son los activos estratégicos de la empresa. Son la base de la ventaja competitiva de la empresa y la razón por la cual la empresa puede obtener un retorno de la inversión. Para una empresa como Apple, esto incluiría la I + D de hardware de la empresa, el desarrollo de software de sistema operativo, el diseño de productos, la marca y las capacidades de venta minorista.



En el grupo 2, pongamos esos recursos y capacidades donde la compañía es lo suficientemente buena, pero ni mejor ni peor que sus competidores. Yo llamaría a esto el cubo "Beta". El contenido de este cubo es como los productos básicos. No crean ventajas competitivas ni desventajas. Para Apple, el desarrollo de software de aplicación para teléfonos inteligentes podría ser un ejemplo de capacidad Beta. Apple puede hacer un buen trabajo, pero muchas otras compañías, como los desarrolladores de casi dos millones de aplicaciones para iPhone, pueden hacer al menos un trabajo tan bueno, si no mejor.



En el grupo 3, pongamos esos recursos y capacidades donde la empresa es realmente más débil que sus competidores. Yo llamaría a esto el cubo "Gamma". El contenido de este grupo son pasivos estratégicos. Crean desventajas competitivas y aplican presión a la baja sobre el retorno de la inversión en comparación con el costo de capital. Si Apple fabricara sus propios iPhones, entonces sus capacidades de fabricación pertenecerían al segmento Gamma. Es por eso que Apple ha subcontratado la fabricación de sus chips de la Serie a a TSMC y el ensamblaje de iPhones a Foxconn.



Para resumir, crear y mantener la ventaja entre bastidores requiere que cada compañía adopte las siguientes pautas estratégicas:

- Subcontrata todas las actividades que dependen de los recursos y capacidades de Gamma a menos que haya una razón muy fuerte por la que aún deben llevarse a cabo internamente.
- Considere la posibilidad de subcontratar aquellas actividades que dependen de recursos y capacidades Beta a menos que haya una razón sólida para continuar haciéndolas internamente.
- Actúa con determinación para fortalecer tus recursos Alpha. Puede apostar que estos son los que los competidores planean imitar y / o atacar y neutralizar.
- Desarrolle una estrategia para expandir el tamaño de su cubo Alpha. Amazon es una compañía que hace esto casi religiosamente.

Felicitaciones por terminar el Módulo 3

En este punto debería ser capaz de:

- Determine la base actual y las oportunidades futuras para crear una ventaja entre bastidores
- Identificar oportunidades para transformar la arquitectura de la cadena de valor.
- Evaluar si externalizar o internalizar o no cualquier actividad
- Evaluar en qué medida las capacidades internas se actualizan continuamente
- Evaluar hasta qué punto la cultura de la empresa está creando ventajas / desventajas competitivas
- Evaluar el grado en que las relaciones de la empresa con terceros crean ventajas / desventajas competitivas.
- Identifique las capacidades Alfa, Beta y Gamma de la compañía y determine acciones estratégicas futuras.