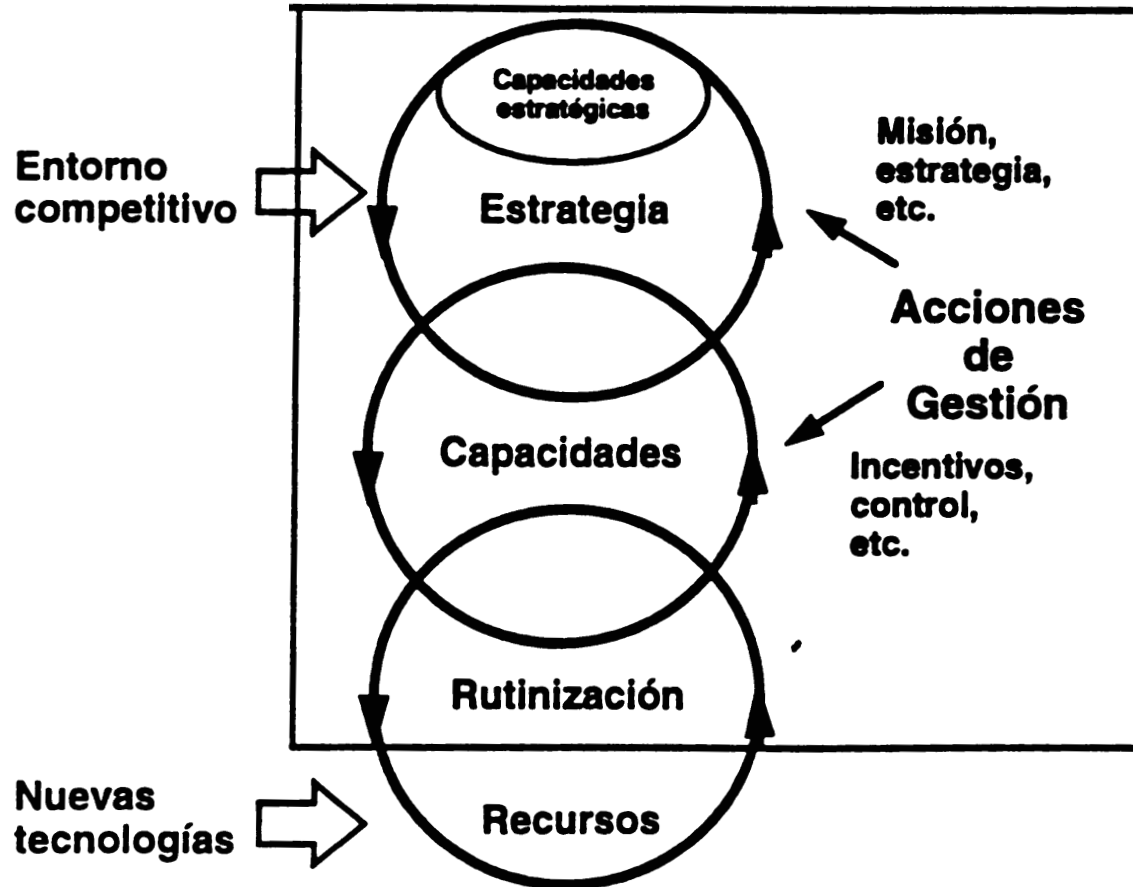


Recursos para obtener ventajas



Nos enfrentamos a un nuevo entorno competitivo

■ Crisis, no sólo económica

- Agudiza problemas estructurales, disminuye la demanda y aumenta la rivalidad**

■ Globalización

- Fuerzas de mercado, económicas, acciones globales de gobiernos y de competidores**

■ Nuevas tecnologías

- Mayor productividad e innovación en productos / procesos**

■ Liberalización (desregulación)

- Defensa de la competencia, privatizaciones**

Con consecuencias:

- 1. Exceso de capacidad**
- 2. Más competencia**
- 3. Nuevos rivales (incluso insospechados)**
- 4. Maduración de muchos productos**
- 5. Consecuencias sociales**
- 6. Deterioro de los resultados empresariales**
- 7. Necesidad de nuevas ideas y formas de competir**

Que implican:

- 1. Innovación de productos y procesos**
- 2. Enfoque de las operaciones**
- 3. Colaboración (*networks - clusters*)**

Bank of Scotland y Postbank (Bonn): **Autorización de crédito, tarjeta robada, balance, situación de intereses mediante teléfono de tonos**

- **Permite autorizar pagos con tarjetas de crédito a establecimientos sin datafono, informar del robo de tarjetas y preguntar datos varios sobre la cuenta**
 - **Identificación del establecimiento y de la tarjeta (PIN)**
 - **Comprobación de validez y límites**
 - **Comunicación del número de aprobación y/o saldos**
 - **Transferencia a un operador humano si no se pasan los filtros o lo solicita el establecimiento o cliente que llama**
- **Extensión del servicio a establecimientos sin datáfono sin coste adicional de operadores**
- **Reducción del tiempo de espera de las llamadas**
- **Disminución de la carga del ordenador *host***
- **1/3 de las llamadas se contestan sin intervención humana**

Fabricante-Distribuidor español de productos alimenticios perecederos:

Mover información en lugar de producto

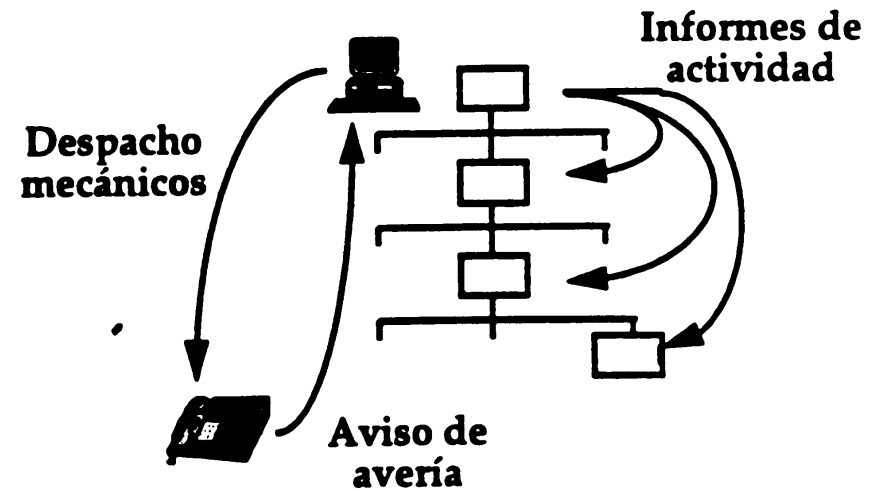
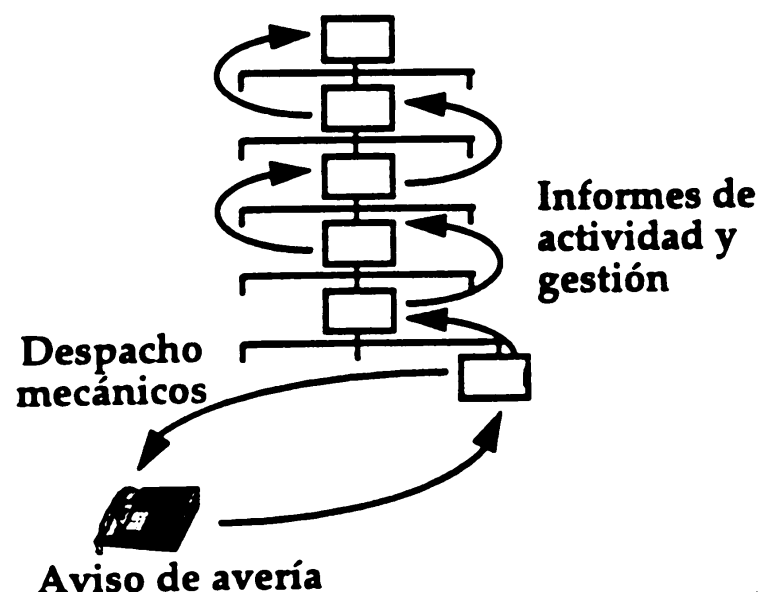
- **Control en central de las ventas en 40.000 puntos cada día de entrega (1 a 6 veces)**
- **Sistema de distribución *Just in time* con un único centro de decisión**
- **Reducción drástica de los inventarios**
- **Estabilización de la demanda en fábrica**
- **Reducción sustancial del tiempo de tránsito**
- **Detección inmediata de cambios de mercado**

Líneas aéreas y trenes: Servicio telefónico de información y reservas

- **Permite conocer información sobre horarios, disponibilidades de plazas y tarifas**
 - Se entra información geográfica tecleando el código territorial telefónico (o las tres primeras letras en Estados Unidos)
- **Transferencia a un operador humano, si es necesario**
- **Extraordinario ahorro de costes de operadora**
- **Disminución radical del tiempo de espera para los clientes**
- **Estadísticas automáticas de las zonas de demanda de información**

Otis: reparación de ascensores

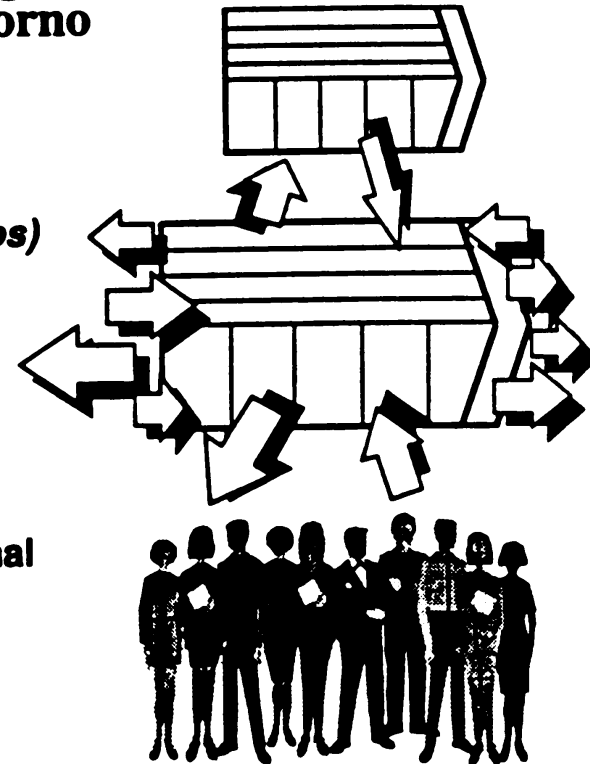
- Recepción de llamadas de avería y despacho de mecánicos en un único lugar de los Estados Unidos
- Detección de patrones de averías
- Eliminación de dos niveles jerárquicos



En las relaciones con el entorno

■ Capacidades que aumentan el poder de negociación o mejoran las relaciones con el entorno

- Capacidades del canal de distribución
(Ej. *ServiCaixa, Cajeros -> Forfaits de esqui*)
- Capacidad de exportar trabajo al entorno
(Ej. *Cajeros, Conexiones c/ sistemas de pedidos*)
- Capacidad de incrementar costes de cambio
(Ej. *AHS, Thomson, Federal Express, UPS*)
- Capacidad de acercarse al consumidor final
(Ej. *ventas billetes desde PC en domicilios particulares, Telepizza*)
- Capacidad de conocer mejor al consumidor final
(Ej. *Perfiles de clientes en supermercados*)

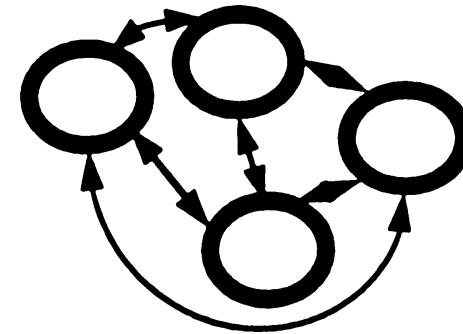


En el sector económico como un todo

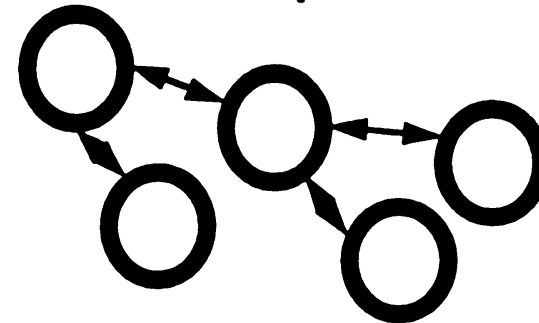
■ Cambios en la propia estructura del sector

- Que hacen necesarias *nuevas capacidades* para competir (Ej. *líneas aéreas, telebanco*)
- Que pueden dar ventaja inicial a los pioneros (Ej. *American, United*)
- Que incluso pueden ocasionar la desaparición de algunos participantes en el sector (Ej. *intermediarios*)
- Y dan lugar a la aparición y desarrollo de nuevos mercados / jerarquías (Ej. *mercados de diamantes, coches usados, proveedores de componentes del automóvil*)

Mercados



Jerarquías



Mercados Electrónicos

Constan de tres tipos de participantes:

1. COMPRADORES

2. VENDEDORES

3. INTERMEDIARIOS

- **COMPRADOR O VENDEDOR**
- **TERCERO INDEPENDIENTE**
- **CONSORCIO ENTRE VARIOS**

Factores Económicos Relevantes

■ **Costes de los compradores al adquirir información:**

- **Sobre precios**
- **Sobre características de los productos**

■ **Rentas de los proveedores:**

- **Monopolísticas si los costes de los proveedores son altos**

■ **Intermediario:**

- **Costes de puesta en marcha muy altos**
- **Costes marginales muy bajos (hasta la saturación del sistema)**

Mercados No Diferenciados

-commodity-

- **Compradores eligen al proveedor con menos coste total (búsqueda, precio y transporte)**
- **Compradores buscan hasta que encuentran un precio menor a un precio umbral actualizado después de cada búsqueda**
- **Costes de búsqueda altos llevan a precios monopolísticos**
- **Costes de búsqueda bajos:**
 1. **Reducen sustancialmente las rentas de los proveedores**
 2. **Productores líderes en coste dominan completamente el mercado**