

Tutorial
Sesión nueve

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Estudio de caso

Tema seleccionado: Sistemas de inteligencia competitiva

Esta sesión es complementaria de la sesión número cuatro, denominada **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA** y el tema seleccionado es **Sistemas de inteligencia competitiva**, en donde se examinará el caso de la empresa **Muebles Orión** y los modos elegidos para sobrevivir en un mercado abierto.

Recordando algunos puntos de interés, para entender el presente caso:

- Se vive en un entorno empresarial y económico de fuerte competencia, con fronteras cada vez más porosas.
- Esa porosidad permite que se diseminen empresas rivales a la nuestra.
- La agresividad de las empresas rivales ha convertido los mercados mundiales en un verdadero mar de tiburones.
- Las empresas se hayan enfrascadas en una dura competencia. Ser eliminadas es el costo de perder.

Además

La noción antigua de que había mercados demandantes ya en manos de empresas posicionadas ha sido borrada. La apertura al comercio internacional acarreó riesgos para las empresas locales, por parte de empresas con competencias diferenciadas.

Las empresas saben que no pueden tener el mismo producto y perfil...

Es claro que si hay apertura a otras empresas, también hay apertura a otros mercados de consumidores, más grandes, más culturizados en el consumo.

Pero el cliente, que es nuestro objetivo, está cada vez más complicado de entender en sus códigos de consumo. Los estudios evidencian que este cliente global, del siglo XXI busca ciertos productos...

Debe recordarse: se ha descubierto que el cliente selecciona el producto que integre cuatro factores:

- A. Asequible
- B. De calidad
- C. De variedad
- D. Diferenciado

La prosperidad e incremento constante de las ganancias, en el mundo de apertura comercial que se vive, pone de relieve la escasa preparación de diversas organizaciones empresariales que sólo sobreviven al no ser visionarias, al no contar con la inteligencia que les dé la visión.

Es claro que lo visionario debe descansar en la interpretación esmerada del contexto, con dos búsquedas: **el tipo de consumidor** y **el tipo de competencias** por enfrentar. Y los resultados deben ser parejos. No hay ventaja si sólo se conoce un punto. Los dos deben perfilarse.

Por ello un nuevo reto aparece en el panorama de la empresa moderna: el desarrollo de un **Sistema de Inteligencia Competitiva** que integre a las búsquedas como uno de sus componentes críticos.

Por ello un nuevo reto aparece en el panorama de la empresa moderna: el desarrollo de un **Sistema de Inteligencia Competitiva** que integre a las búsquedas como uno de sus componentes críticos.

UNO

Por la presencia de diversos tipos de competidores, es decir de empresas rivales, que deseen hacerse de nuestro mercado, incluso para hacernos desaparecer, la información sobre ellos se considera crítica e insustituible.

DOS

La información que se lleve a cabo debe acopiarse de manera sistemática, con propósitos claros, reunirse por temas, procesarse, seleccionarse y clasificarse según sus fines, como un proceso más de toda organización.

En tal sentido la empresa **Muebles Orión** debe hacerse de información y, como se ha visto en estas sesiones, la información es un conjunto de datos más o menos clasificados, lo que debe entenderse así:

UNO

La información no lo es todo, pero constituye la base ordinaria de todo sistema de inteligencia.

DOS

La información genera conocimiento...

TRES

...El conocimiento es el resultado del procesamiento básico de la información, que, de ser sólo un conjunto de datos, la mente humana los convierte en temas concretos, diferenciados entre sí, sujetos a descripción y análisis...

Ahora

- Con esas bases podemos describir ahora sí a nuestro objeto de estudio, la empresa llamada **Muebles Orión**, enfocada a elaborar muebles diversos, de oficina y para el hogar.
- Los muebles son elementos físicos que facilitan el uso y disfrute del espacio antropogénico, es decir el espacio humano caracterizado por su convertibilidad según las necesidades de la gente
- Los muebles eran escasos dentro de los espacios humanos y sólo hasta el siglo XX su densidad fue significativa.
- Los muebles son vistos como elementos de valor si rebasan el costo monetario que el cliente debe desembolsar.
- Ese rebasamiento, entre mayor sea, más atractividad prestará al producto.
- Ganarle a la competencia que produce muebles semejantes, o con alguna diferencia, es posible si se descubre cómo rebasar el costo monetario.
- La apertura comercial del país permitió la entrada de competidores... y en **Muebles Orión** había que buscar el modo de saber contra qué peligro se enfrentaba...
- Medir al rival es necesario para saber qué armas manejar.

Entonces

Muebles Orión tenía entonces que hacer una inversión para saber qué empresas podrían representar una competencia fuerte, con qué estrategias iba a trabajar y qué partes del mercado pelearían.

Muebles Orión es una empresa que nació como taller de elaboración de muebles de madera, para el hogar y para la oficina y que trabajaba sobre pedido, en tiempos ya pasados. Se consolidó con la aparición del crecimiento demográfico urbano, al nacer los condominios verticales con centenares de viviendas. Muebles para alcoba y de cocina fue la parte medular de su especialización.

La empresa, antes de los cambios que serán descritos, tenía una planta a las afueras de una ciudad mediana... fabricaba muebles para oficina y para el hogar...

La elaboración de muebles nació a partir del desarrollo de maquinaria industrial que cortaba bloques y tiras de madera a bajo costo. Así se dejó el sistema antiguo de trabajar sobre pedido.

Contaba con 120 empleados en total y con ventas de 15 millones de pesos anuales en promedio, con un margen de utilidades, después de impuestos, del 15%.

Con dos hectáreas de espacio productivo, de oficinas y de almacenamiento parecía suficiente para sus objetivos...

Por lo tanto

El director general de **Muebles Orión** diseñó el plan de inteligencia para extraer información, procesarla y actuar en consecuencia

Fue fácil convencer a los accionistas de que la **inteligencia**, para el individuo y para la empresa es la capacidad de hacerse de los recursos necesarios para enfrentar y resolver problemas...

En ese sentido, el acopiar **datos** sobre las empresas rivales es importante para...

- Poder generar **información** (hechos, personas, intenciones...) que al procesarse...
- Produce **conocimiento**, que es el complejo de ideas y saberes para resolver problemas...

Problemas como

- ¿Qué muebles van a vender?
- ¿Serán atractivos para nuestros clientes?
- ¿Podremos enfrentar la competencia?

Ante la llegada de empresas extranjeras, **Muebles Orión** vislumbró un achicamiento de su mercado

El mercado de los muebles de oficina era el que se podría perder ya que **Muebles Orión** pudo saber a tiempo que la apertura comercial sería aprovechada por empresas de EUA con novedades con base en metal, plásticos y diseños masivos, baratos y con cierta presencia en los medios de publicidad.

Todo esto lo supo al haber creado a tiempo un departamento de mercadotecnia con personal que tenía experiencia en la inteligencia de mercados, en donde, por **inteligencia** debe entenderse, como el mecanismo que le permite acopiar información sobre los rasgos y conducta de las empresas rivales... para saber con exactitud:

1) Sus rasgos

- Origen del capital, infraestructura
- Perfil de su personal
- Acción geográfica

2) Su conducta

- Qué desean hacer en el mercado
- Cómo lo desea hacer
- Qué piensa de nuestra empresa

Por tomar en cuenta

1. Debía decidirse si había qué luchar, por competir, por sobrevivir, por hacerse de los clientes, valorando la información obtenida, ya convertida en conocimiento.
2. Un choque frontal contra las empresas foráneas podía desgastar de modo mutuo a los competidores, como ya ha sucedido en otros ramos de la economía, con afectaciones mutuas...
3. Los datos suministrados por diversas fuentes, como la publicidad de los rivales, la declaratoria de apertura de la empresa, su postura reflejada en su misión y visión, fueron esenciales para tomar la decisión final...
4. ¿Podía convivirse con la competencia? Era posible cubrir las demandas del mercado en estrategias de no confrontación.
5. ¿Había que ser indiferente a la rival o había que empezar a luchar contra ella? La investigación lo decidiría.

La información sobre la competencia representada por las empresas rivales surge de

- La misión y visión
- La infraestructura
- El perfil del empleado
- Los rasgos de los directivos
- Los insumos requeridos
- La publicidad que tenga
- Los puntos de venta y canales
- Su declaratoria oficial

Y la empresa decidió enfocarse a los muebles para el hogar.

1. La empresa averiguó que la competencia extranjera iba a vender muebles para oficina, dada la globalización muchas empresa más iban a abrir nuevas oficinas en el País,... entonces necesitaría muebles... las empresa locales para dar imagen de modernidad podrían imitar el equipamiento de las foráneas...
2. Los materiales, la maquinaria, la mano de obra y otros aspectos difíciles de cubrir daban ventaja obvia a las empresas foráneas, había que evitar el choque...

Resultado

Con los conocimientos adquiridos se tomó la decisión de atender las necesidades de los miles de residentes clasemedios de viviendas que requerían muebles de cocina y de recámara, en eso se tenía ventaja y, al menos por una generación, no se iba a luchar contra la competencia directa. **Muebles Orión** tomó la decisión correcta, al hacer la investigación sobre su competencia. El costo se vio como una inversión.