

SESIÓN 4

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVO

El alumno conocerá los fundamentos de la planeación estratégica, aplicará los conceptos fundamentales respecto al análisis de la competencia y sus tipos

2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia, corresponde en describir a los competidores, como quienes son, dónde están, qué tamaño tienen, cuánto usan y cuál es la participación en el mercado o volumen total de ventas.

Esto es evaluar las fortalezas y debilidades de la competencia y de sus productos o servicios, donde se debe analizar a su competencia en sus aspectos de volúmenes, calidad y comportamiento de esos productos o servicios, precios, garantías, y también en la evaluación de las capacidades técnicas, financieras, de mercadeo y tendencias en la participación de ellas en el mercado total.

El análisis de la competencia supone diversos aspectos como:

La identificación de los competidores actuales y potenciales, sus características, estructura y evolución

El estudiar los objetivos de los competidores

Los puntos fuertes y débiles de los competidores.

Concepto de Competencia y tipos

La palabra competencia etimológicamente se deriva del latín competencia, que se refiere, primero a una disputa o contienda entre dos o más personas sobre un hecho determinado o fenómeno, y en segundo, a la oposición entre dos o más para obtener lo mismo.

En la competencia participan todas aquellas empresas que elaboran y venden lo mismo a la clientela de un mercado meta. La competencia es necesaria investigarla y analizarla, recabando información como muestra representativa sobre la competencia es necesario investigar.

Los aspectos que se pueden visualizar para establecer la competencia son: donde están ubicados, cuántos son, el tamaño, los productos ofrecen, quiénes son sus clientes, por qué le compran sus productos, qué piensa sus clientes de sus productos, sus tácticas y formas de publicidad, sus formas de distribución, el productor- cliente productor- detallista- cliente, así como productor- mayorista- detallista- cliente.

La competencia se refiere a la existencia de un gran número de empresas o personas, las cuales realizan la oferta y venta de un producto (oferentes) en un mercado determinado, en el cual también existen personas o empresas, denominadas consumidores o demandantes, las cuales, según sus preferencias y necesidades, les compran o demandan esos productos a los oferentes.

Existen dos tipos de competencia:

la competencia perfecta

La competencia perfecta se refiere a aquella en la cual el número de personas o empresas que ofrecen y demandan un determinado producto es tan grande que dicho número se puede considerar infinito, así mismo, no existen barreras a la entrada de nuevos oferentes del mismo producto y de esta forma ningún oferente o demandante tiene control sobre el mercado ni sobre el precio con el cual se negocia el producto, ya que la cantidad que cada uno aporta a la cantidad total del producto negociado es tan insignificante que se hace imposible tener control sobre el precio y la cantidad de producto negociada

la competencia imperfecta

Se ajusta más a la realidad que la noción de competencia perfecta, y se encuentran en: el monopolio, donde para un producto, un bien o un servicio determinado, solo existe una persona o una sola empresa que produce este bien o servicio, la competencia monopolística, es donde existe una cantidad significativa de productores actuando en el mercado sin que exista un control dominante por parte de ninguno de estos en particular; el oligopolio, se da cuando existe un número pequeño de empresas de un mismo sector, las cuales dominan y tienen control sobre el mercado; el monopsonio, que implica un análisis del poder del mercado, no analizado desde el lado de los productores, sino desde el de los compradores y aparece cuando en un mercado existe un único comprador.

El objetivo es ganarse al cliente, no pelearse con el competidor y son cinco puntos críticos que debe contener todo análisis de competencia:

Identificación de los competidores

¿Quiénes son competidores en la industria en que participa la empresa? ¿Quiénes no?

identificación de los competidores potenciales

¿Quiénes podrían ser (todavía no son) competidores en la industria en que participa la empresa?

Identificación de productos / servicios sustitutos actuales y/o potenciales

¿Qué productos-servicios alternos podrían ofrecer una relación valor-costo más interesante para los clientes actuales o potenciales?

Determinación de aspectos críticos de la competencia

¿Cuáles son los principales factores que determinan el éxito de un competidor en su sector?

Motivador

Los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible.

Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.

Comprensible

Los objetivos deben establecerse con palabras sencillas y comprensible. Sin embargo, los directores que los fijan deben asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros. Este punto es uno muy importante, un estudio sobre peligros latentes en la planeación concluyó que los objetivos que no están claros, pueden ser la principal causa de quejas o problemas entre los directivos.

Obligación

Es importante una vez que se haya planteados los objetivos y llegado a un acuerdo respecto a los mismos, debe existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos, cumpliendo las expectativas planeadas.

Participación de las personas

Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos. Las personas que participan en la determinación de objetivos se sentirán más motivadas, el involucramiento en el proceso ayuda a satisfacer las necesidades de las personas, ya que éstas tienen que usar sus capacidades para promover los intereses, los propios como los detallados, íntimos y sustanciales de los ejecutivos y del personal acerca de sus propias operaciones son muy superiores en general a aquellos de los altos directivos.

En tales casos, la colaboración entre la alta dirección y los gerentes de divisiones al fijar los objetivos representa una gran ventaja.

Relación

Existen varios aspectos a la relación, primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos y segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes y satisfagan los objetivos de la alta dirección.

Fortalezas y debilidades

El Análisis organizacional sobre las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de una empresa, donde las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, y las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica, un análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras. Así, el análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos, son los aspectos que se pueden identificar.

Las áreas donde se realiza el análisis son las siguientes:

Análisis de recursos

Capital, recursos humanos, sistemas, activos fijos, activos intangibles.

Análisis de Actividades

Recursos gerenciales

Análisis de Riesgos

Al evaluar las fortalezas de una organización se pueden clasificar en:

1. Fortalezas Organizacionales Comunes: al determinar la fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras.
2. Fortalezas Distintivas: al determinar la fortaleza es poseída por competitiva.
3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas: es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa. La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, se hace referencia a aquellas que le impiden seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Para ello Considera:

Análisis del Entorno: se estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

Grupos de interés: el Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- El entorno visto en forma más amplia: son los aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Para terminar, se puede decir que las fortalezas deben utilizarse, las oportunidades deben aprovecharse, las debilidades deben eliminarse y las amenazas deben sortearse.