

SESIÓN 5

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVO

El alumno conocerá los fundamentos de la planeación estratégica, aplicará los conceptos fundamentales en relación al análisis de los competidores, estrategias, fortalezas y debilidades

Análisis de los Competidores

Al identificar a los competidores actuales y potenciales, es identificar sus características distintivas en los aspectos críticos de competencia. También es importante identificar sus fortalezas, debilidades y estrategias. Así como, los segmentos de mercado a los que se dirigen.

Si la empresa realiza una segmentación de mercado con valor estratégico, podrá elaborar un ejercicio de mapeo de competidores, que le permitirá conocer los segmentos que presentan mayor intensidad de competencia, los de menor nivel de competencia, los segmentos no descubiertos por los competidores, y los que representan mayor oportunidad para la empresa y mayor dificultad para los competidores.

El análisis Porter permite determinar el nivel de competencia que existe entre las empresas que forman parte de un sector industrial y establece que la situación de la competencia depende de cinco fuerzas competitivas básicas, las cuales vamos a aplicar sobre nuestra empresa:

El grado de rivalidad entre los competidores existentes

Existe una gran rivalidad entre los competidores debido al reducido número de empresas que se dedican a esta actividad, las decisiones que se tomen afectarán gravemente a la empresa. De esta forma, las empresas tratarán de diferenciarse mediante la publicidad, abaratar los costos y todo tipo de técnicas.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El problema de la entrada de nuevos competidores, se puede superar mediante la diferenciación de los productos. No existen barreras de entrada para la entrada de nuevos competidores. Y puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de entrada de productos de un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. Puesto que pueden aparecer otros productos innovadores que no se comercialicen hoy en día, y la situación se complica

si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios

más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria, y demás que en un futuro quiten protagonismo en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es elevado puesto que hay pocos proveedores, puede ser un producto diferenciado, y el proveedor puede hacer una integración vertical.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, y tengan fuertes recursos para imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación es más complicada si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

Poder de negociación de los clientes o compradores

El poder de negociación de los clientes será elevado debido a diversos factores como: que no hay muchos clientes, los cuales comprarán la mayor parte de la producción, y el producto comprado por el consumidor no es fundamental y puede prescindir de él.

A mayor organización de los compradores, mayores serán las exigencias para la reducción de precios y costo, de mayor calidad y servicios y por la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica cuando las organizaciones de compradores les convienen de manera estratégica sindicalizarse.

Estrategias

Las estrategias corresponden a los aspectos como los propósitos, misión, metas, objetivo y los medios para alcanzarlos, que son la política y planes.

Para una empresa de negocio, las principales estrategias y políticas para la orientación general de las operaciones corresponden probablemente a las áreas de crecimiento finanzas, organización, personal, relaciones, publicas, productos o servicios y comercialización.

Las estrategias se relacionan con la determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa, así como sus cursos de acción y asignación de los recursos necesarios, donde el programa le permite definir y alcanzar sus objetivos y poner en práctica su misión.

Objetivos

Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un

periodo determinado de tiempo y que sea específico. Además es un valor que se crea por un individuo o un grupo dentro de una organización, así como una clase específica de un propósito fundamental y define de manera más concreta a éste o a una parte del mismo, también es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. Aun que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización y consecución.

Los criterios que se pueden establecer para los objetivos son los siguientes:
Conveniente

Se apoya en propósitos y misiones básicos de una empresa, guía a la misma en la dirección y si un objetivo que no tiene ninguna contribución al propósito no es productivo, y si se opone es peligroso. En cambio una contribución positiva a un propósito debe ser planeada.

Mensurable a través del Tiempo

Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas, sino en términos concretos.

Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.

Factible

Los directivos deben establecer objetivos posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, debido a que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. También, deben tomarse en cuenta factores internos, como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica.

Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurren dentro del lapso especificado.

Aceptable

Los objetivos pueden lograrse si son aceptables para las personas dentro de una organización. Es importante el responsable del directivo para desarrollar un nuevo producto que al director no le agrada. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la empresa ésta de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro, costos en los recursos financieros y también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

Flexible

Es importante de ser posible, para modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, sin ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

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.