

SESIÓN 6

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVO

El alumno conocerá los fundamentos de la planeación estratégica, aplicará los conceptos fundamentales en relación a los modelos de reacción y el diseño de estrategia competitiva

Modelos de reacción

Los modelos de reacción competitiva de acuerdo a Bailey y Panzar (1981), sugiere que los nuevos participantes que enfrenten reacciones competitivas considerables a los titulares, se genera sobre su entrada en un nuevo mercado.

Y también se forma la hipótesis que los nuevos participantes se relacionan notablemente a la intensidad competitiva de reacción, esto ocurre con las empresas titulares, que construyen barreras a la entrada del mercado para proteger la mayoría de mercados lucrativos. Los titulares utilizan recursos considerables y extensos para levantar estas barreras y evitar la entrada a estos mercados.

Las empresas titulares desean mantener los precios altos en estos mercados con barreras altas a la entrada. Sobre la entrada a estos mercados por descubrir los titulares se encuentran las nuevas empresas con expansión fuerte de reacciones como rebajas y capacidad, teniendo en cuenta estar por encima de espera que el pif (factores de influencias positivos) y nif (factores de influencias negativos), que tendrán una reacción política con la intensidad positiva de reacción

Sistema de inteligencia competitiva

La Inteligencia Competitiva (IC) es una de las disciplinas emergentes que está generando un interés creciente en el campo de la dirección estratégica. Se define como un proceso ético y sistemático de recolección de información, análisis y diseminación pertinente, precisa, específica, oportuna, predecible y activa, acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización.

La IC ha emergido como una disciplina independiente (Walle, 1999) en las ciencias de la administración, pero está muy relacionada con el Marketing. Surgió de la integración de varias perspectivas pues ahora las actividades de inteligencia en las empresas son más integrales, es decir, ahora la orientación no solo es hacia el mercado de clientes, ni competidores, sino hacia atrás en la cadena de valor de las empresas.

Autores como Chen(2002), Wright (2002) y . Tena y Comai (2005), sostienen que la IC es un método sistemático de planificación, recuperación, análisis, archivo,

distribución de la información sobre el entorno externo y la mejora de la competitividad de las empresas y organizaciones.

De acuerdo a Deschamps y Nayak(1995) existen tres clases de Inteligencia Competitiva:

- Mar-ket Intelligence,
- Competitor Intelligence y
- Technological Intelligence

También se identifican cinco actitudes de los analistas de IC:

- actitud del guerrero (mentalidad guerrera),
- actitud de ataque (ex-profesionales de inteligencia)
- actitud proactiva (observadores de la competencia)
- reactiva (oportunista)
- actitud pasiva (ninguna acción)

También añaden que las fases para la creación de una unidad de inteligencia son:

- a) incubación
- b) concepción
- c) implementación
- d) estructuración
- e) evaluación

Otros autores como De Pelsmacker (2005), señalan que el ciclo de la IC tiene seis fases:

- planeación y enfoque
- recolección, análisis
- comunicación
- proceso y estructura
- cambio en la cultura organizacional

Attaway (1998) propone un cambio en el ciclo de la IC que consiste en: dirigir actividades de inteligencia, recolectar información, analizar, y diseminar.

Chen et al. (2002) sugieren por su lado las siguientes fases: identificación de proveedores, de fuentes posibles de información, recopilación, evaluación de la validez, confiabilidad, utilidad de la información recogida, integración, interpretación y análisis, planificación estratégica o táctica, conclusiones y recomendaciones, diseminación y presentación de los resultados a la gerencia y finalmente feedback

Existen tres trabajos teóricos muy relevantes dedicados al entendimiento de la IC:

- 1) Bergeron *et al.* (2005), que describe los siguientes tópicos: terminología, evolución, proceso, técnicas analíticas, sistemas de IC, principales actores, organización, implementación, ética, y la formación de profesionales de IC.
- 2) Prescott (1999), que describe el desarrollo de la IC a través de un estudio longitudinal. Este documento es el que mejor describe la tendencia en el mundo científico. Menciona cuatro etapas en la evolución de la CI, en términos de los atributos, localización, y problemas detectados.
- 3) Ataway (1998) que menciona y aclara aspectos tales como: los tipos de inteligencia, usos, estado de desarrollo de la IC, las actividades de creación de IC, las fuentes de información, la toma de datos on-line, el análisis, el procesamiento de datos, evaluación y la diseminación, entre otros.

Diseño de estrategias Competitivas

Las estrategias competitivas se refieren a desarrollar una amplia fórmula del cómo la empresa puede competir, así como, cuáles deben ser sus objetivos y políticas necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

La estrategia competitiva es una combinación de los fines, las metas por medio de las cuales se está esforzando la empresa y los medios, que son las políticas con las cuales está buscando llegar a ellos. Esto se puede considerar como la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, y donde el ámbito fundamental en el que ocurre la competencia.

La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial

Michael E. Porter (1980) , Profesor de la Harvard Business School, publicó un libro denominado *Competitive Strategy*, donde durante cinco años trabajó en investigación industrial y que marcó un hito en la conceptualización y práctica del análisis de las industrias y de los competidores.

Porter describió a la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

El objetivo fundamental de las estrategias competitivas es identificar el tipo de ventaja y posición competitiva que un producto, marca o empresa puede adoptar, evaluando la medida de la ventaja y posición pueden ser definidas, considerando la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

La competencia, en la mayoría de los casos, es el factor de mayor significación, ya que influye y obliga a operar cambios en las estrategias de mercadeo de las empresas. Para sobrevivir y tener éxito, la empresa debe utilizar herramientas competitivas después de la evaluación de su entorno competitivo.

En el Diseño de estrategias competitivas se puede contemplar:

- Es la parte más importante en la evaluación de cualquier proyecto. El diseño de la estrategia competitiva y el análisis del entorno macro-económico que permiten identificar y aprovechar las oportunidades de inversión potenciales o aun existentes
- Los proyectos que previo a su implementación no contaron con un diseño estratégico muchas veces fracasan

La importancia de diseñar una estrategia del proyecto se encuentra: en todo estudio de pre-inversión que identifica, mide, y sugiere mecanismos para aprovechar la renta económica que genera el negocio propuesto, es decir, el atractivo relativo de la actividad en la que se desea incursionar frente a otras. Evaluar una inversión implica no solo medir la renta económica sino también identificar las actividades que puedan estar generándolas.

Estrategias del líder

El líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado reconocida por el resto de las empresas.

Un líder se enfrenta a tres retos:

- el desarrollo de la demanda genérica, desarrollando la totalidad del mercado captando nuevos consumidores o usuarios del producto, desarrollando nuevos usos del mismo o incrementando su consumo
- proteger la participación del mercado, con respecto a la cual puede adoptar

diversas estrategias como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta con respecto a los precios

ampliar la participación del mercado, aumentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas

De acuerdo a Kotler (1984), la empresa líder en un producto-mercado, es aquella que ocupa la posición determinante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas competidores se esfuerzan en atacar, imitar o evitar.

La empresa líder es generalmente aquella que contribuye más directamente al desarrollo de mercado de referencia. La estrategia obviamente más natural que pone de relieve la responsabilidad del líder es la de desarrollar la demanda global, intentando de descubrir nuevos usuarios del producto, de promover nuevos usos de los productos existentes, o también de aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo. Actuando así, la empresa líder amplía el mercado de referencia, lo que será, en definitiva, beneficioso para el conjunto de los competidores existentes

Estrategias de retador

La estrategia de retador es consistente en querer sustituir al líder, ya que no se domina el mercado. Con ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas, que pueden consistir:

- Ataque frontal: utilizando las mismas armas que el líder
- Ataques laterales: teniendo como objetivo los puntos más débiles del competidor, pudiendo adoptar varias formas como el desbordamiento, el acercamiento, la guerrilla, etc.

Estrategias de seguidor

La estrategia de seguidor, es donde el seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. Éste no ataca, sino que coexiste con él para repartirse el mercado. También trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia.

Estrategias de flanqueador

Es donde el líder defiende, los demás atacan, Así una operación de flanqueo significa un movimiento atrevido, es una jugada con grandes apuestas. El flanqueo requiere del conocimiento de los principios implicados y la capacidad de visualizar la forma en que la batalla se desarrollará después de que el ataque se lance. Dentro de los aspectos que se pueden visualizar es las estrategias del flanqueador se encuentran:

- Un movimiento de flanqueo adecuado debe efectuarse dentro de un área no disputada.

- La sorpresa táctica tiene que ser un elemento importante del plan
- La persecución es tan crítica como el ataque mismo (principio de expansión)
- Flanqueo con precios bajos
- Flanqueo con precios altos

Se pueden también identificar otros tipos de flanqueo:

- Flanqueo con volumen pequeño
- Flanqueo con volumen grande
- Flanqueo con la distribución
- Flanqueo con la forma del producto
- Flanqueo con menores calorías

El flanqueo es una jugada con la posibilidad de un resultado final; requiere visión y previsión. Un buen movimiento de flanqueo es aquel que afecta sustancialmente los gustos disponibles.

Una flanqueador requiere la cooperación del líder de la industria para alcanzar el éxito.

Estrategias de guerrillero

La estrategia de guerrillero es posible mediante el denominado Marketing de Guerrilla, una estrategia que permite a las compañías conseguir el máximo buenas ideas y creatividad y no necesitan de altos presupuestos para llevarlas a cabo.

Para el Padre de la Guerrilla Marketing, Jay Conrad Levinson, el Marketing de Guerrilla, también conocido como Marketing Radical, Extreme Marketing o Feet-on-the-street; es el logro de las metas convencionales de marketing mediante métodos no convencionales, donde más que invertir dinero, se invierte en energía y creatividad; y que se basa en los hábitos y costumbres del público objetivo para sorprenderlo en su actividad cotidiana.

El Marketing de Guerrilla busca atraer la atención de las audiencias en el medio urbano con el fin de generar ruido por medio de boca a boca. Este tipo de estrategias requieren de ciertas premisas básicas para su funcionamiento, tales como: dirigirse a todos los sentidos de nuestra audiencia, ajustarse al concepto de comunicación de la empresa, y desarrollarse con extrema cercanía al cliente, es decir, que se base en hábitos y costumbres del público objetivo para atraparlos en su vida cotidiana.

A diferencia de las armas de guerra que son utilizadas para causar daño, las armas del Marketing de Guerrilla son utilizadas para generar ganancias; y si algún daño se causa, ese seguro será para nuestros competidores. En Marketing de Guerrilla, una arma se define como un método de comunicación y contacto con clientes y prospectos, diseñada para dar servicios, mejorar la calidad, aclarar las ganancias, aumentar la credibilidad, o para hacer que los clientes o los prospectos se sientan bien.

Conrad afirma que existen más de mil armas de este tipo, e incluso manifiesta que los guerrilleros pueden crear las propias a partir de las ya existentes y adicionarlas a su arsenal, según se adapten a su plan de marketing. El corazón del Marketing de Guerrilla es la propia utilización de las armas que se decida usar, la idea es formar un arsenal de armas probadas y letales que nos garanticen un éxito rotundo