Erick Efrain Vargas Romero

Prof. Maldonado Muñoz miguel Ángel

4CM4

Gestión empresarial

Diagnóstico de competidores, estrategias, preguntas clave, análisis de fuerzas, selección de proveedores y clientes, criterios, características, procedimiento y ejemplos

# Diagnóstico de competidores

## Análisis de fuerzas

Aunque el entorno relevante de la empresa es muy amplio y abarca tantas fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector ó sectores industriales en los cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas. La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas. Estas cinco fuerzas competitivas básicas se presentan a continuación

* La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial.
* La amenaza de productos o servicios sustitutos.
* La amenaza de nuevos ingresos en el sector.
* El poder negociador de los clientes.
* El poder negociador de los proveedores.

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades, de beneficios se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. No todos los sectores industriales tienen el mismo potencial; se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de dichas fuerzas, que pueden variar desde intensas hasta relativamente débiles. Lógicamente, en aquellos sectores donde la competencia es intensa, ninguna empresa obtendrá rendimientos espectaculares, mientras que en los sectores en los que la competencia es débil, son bastante comunes los rendimientos elevados.

estas cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos competidores para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares.

La competencia, en un sentido más amplio, podría denominarse rivalidad amplificada Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto

de vista de la formulación de la estrategia. Por ejemplo, incluso una empresa con una posición fuerte en el mercado en un sector industrial en donde los competidores potenciales no constituyen una amenaza, obtendrá bajos rendimientos si se enfrenta a un sustituto superior, de coste más bajo. Aun si no existen sustitutos y está bloqueado el ingreso, la intensa rivalidad entre los competidores existentes limitará los rendimientos potenciales. El caso extremo de "intensidad competitiva" en un sector industrial está representado por la competencia perfecta de los economistas, en donde el ingreso es libre, las empresas existentes no tienen poder negociador con los proveedores y los clientes, y la rivalidad es desenfrenada debido a que las numerosas empresas y los productos son todos similares.

# Selección de clientes

## ¿Qué es la selección de clientes?

Es una técnica que permite clasificar cuales son los elementos vitales para la empresa o para un departamento, ya sean estos clientes, productos, proveedores, servicios etc.

## ¿Qué utilizad tiene?

Se utiliza para hacer una clasificación, dependiendo del volumen de transacciones en términos de cantidad, valor monetario etc. así como el grado de criticidad o importancia.

## Beneficios

Permite de una manera objetiva libre de subjetividad clasificar cuales son aquellos elementos (clientes, productos, proveedores, servicios) a los cuales la empresa o el departamento debe prestarles mayor atención ya sea para establecer una negociación, hacer una encuesta. Este esquema permite hacer una clasificación mayor que la conocida como ABC que en combinación con la criticidad no puede dar una nueva clasificación de clientes: Platino, oro y plata, productos alfa, beta, gama.

## Limitaciones y precauciones

Es más fácil establecer una cantidad en términos de número de transacciones o valor monetario, no así en cuanto al grado de criticidad o importancia que puede crear un poco de subjetividad.

## Ejemplos

* Clasificación de clientes para asignar una cartera mixta a un ejecutivo de cuenta.
* Clasificación de clientes para entrega de tarjetas: platino, oro, plata.
* Clasificación de productos en inventario para su mejor administración.
* Clasificación de productos financieros.
* Clasificación de servicios brindados.
* Clasificación de clientes internos para discriminar negociación.

## Elaboración

### Clasificación ABC

Hacer una clasificación ABC por el volumen de transacciones. Utilizar la instrucción para el análisis de Pareto

### Clasificación 123

Del Listado de clasificación ABC, se identifica cada uno por su grado de criticidad (Importancia para la imagen de la empresa, impacto en las actividades del departamento, problemas que podría ocasionar la falta del producto, distancia de un proveedor, (1) si es proveedor único y no hay sustitutos, (2) si es único, pero hay sustitutos, (3) si no es único y hay muchos sustitutos). Ver ejemplo de listado más abajo.

### Establecer la categoría

Clientes Platino: A1, A2, A3, B1, C1

Clientes Oro: B2, B3, C2

Cliente Plata: C3

Productos Alfa: A1, A2, A3, B1, C1

Productos Beta: B2, B3, C2

Productos Gama: C3.

## Consejos

Para una clasificación de clientes externos, el volumen de ventas o negocio realizado puede ser una buena forma de hacer la clasificación ABC, para productos en inventario (Materias primas, insumos o productos terminados) debe considerarse tanto la cantidad demandada como su precio unitario de forma que los productos se lleven a una unidad monetaria común. En caso de servicios puede ser tanto por el valor en ventas o bien por valor de contribución a las utilidades.

El grado de criticidad, adicionalmente a los elementos antes señalados, puede ser por el nivel de importancia para la empresa en el caso de clientes (Indiferentemente de su volumen de compra interesa por imagen: ejemplo si la empresa desea entregar tarjetas a clientes preferentes, podría ser que el Presidente de la República tenga muy poco volumen de transacciones pero es muy importante para la institución contarlo como su primer cliente y hacerle una entrega de la tarjeta.

Si un departamento además de la clasificación de sus clientes desea determinar un tamaño de muestra para entrevistar puede utilizar los siguientes consejos:

Instrucciones para calcular el tamaño de la muestra:

1. Tamaño del universo o tamaño de la población: Por ejemplo, si está calculando una muestra de residentes en una ciudad de 50,000 habitantes, el universo será de 50,000.

2. Error máximo aceptable: es la exactitud probabilística que se desea lograr. Es la exactitud estadística que requiere alcanzar y el nivel de error que está dispuesto a aceptar. El rango puede estar entre 1% y 20%.

3. Nivel deseado de confianza sirve para determinar el nivel de certeza deseado para los resultados. Por ejemplo, el nivel de confiabilidad establecido puede ser de 95% o de 90%. El nivel de confianza deseable determina en qué medida requiere estar seguro de la confiabilidad de los resultados. Normalmente se elige 95% (1 en 20 de probabilidad de error) o 90% (1 en 10% de probabilidad de error).

4. Cuando todos los valores estén establecidos, El resultado que se obtenga será el número de casos necesarios para tener representatividad del universo o población con los niveles de posibilidad de error y confianza que estableció.

## Ejemplos

Muestra a considerar según tamaño de la población de empleados en una empresa.

Tamaño de la población (Universo): 100

Error máximo aceptable

Tamaño de la población (Universo): 90

Error máximo aceptable

Tamaño de la población (Universo): 75

Error máximo aceptable

# Selección de proveedores

¿Qué tan importantes son los proveedores para nuestra empresa?, ¿Cuánto de nuestra empresa pondríamos o estamos poniendo en sus manos?, ¿Qué tan seguros nos encontramos con los proveedores que se nos presentan a las puertas de nuestro negocio?, son preguntas que nos debemos hacer antes de seleccionar un proveedor.

¿Cuán complicado puede ser seleccionar proveedores en estos días?, el caso es que tenemos mucho de dónde elegir, pero el problema es escoger el indicado que cumpla con nuestras necesidades, sin embargo debemos considerar que el 100% de éstas no serán cumplidas, ya que este porcentaje no existe en la vida real. Para solucionar lo anterior se debe obtener un número adecuado de proveedores, que satisfagan ciertos puntos críticos, así que lo primero, es identificar éstos:

• Costo, si bien es un punto no menor, es importante tener cuidado ya que es engañoso, no podemos esperar un bajo costo si esto nos implica no cumplir con otros puntos críticos.

• Tiempo, como ya sabemos es dinero, puede jugarnos en contra o a favor.

• Garantía, éste es un punto que, por lo general se deja bastante de lado, si bien lo vemos en productos, también se puede negociar para servicios. Una garantía nos asegura que lo que estamos obteniendo es de calidad, ya que no nos venderán algo que después ellos tendrán que cambiar o arreglar y para nuestro favor además, en caso de falla disminuimos el tiempo (dinero), ya que no tendremos que estar buscando nuevas soluciones a nuestro antiguo problema.

• Contrato de soporte, si bien tenemos la garantía, no nos asegura una respuesta inmediata sobre el problema que tengamos, el contrato de soporte nos da solución a esto. En éste debemos especificar bien cuáles son los tiempos de respuesta y los tipos de falla. Bueno, lo anterior dependerá de lo que adquirimos, por lo cual queda a la imaginación de ustedes.

• Necesidades del proyecto, estas dependen directamente de lo que estamos comprando, pero debemos ser realistas, no podemos esperar que se cumplan todas, ya que como mencionamos, el 100% no existe, solo debemos velar por las más críticas.

Los puntos anteriores deben estar en equilibrio, esto es, que nos satisfagan y den una real solución a nuestras necesidades, no debemos dejar de lado ninguno de estos por mejorar el otro.

Lo antes mencionado, es solo una guía para nosotros, nunca debemos mencionar esto al proveedor.

Ahora bien, volviendo al punto de la selección de proveedores, la idea es realizar una apropiada selección antes de efectuar alguna compra, de lo contrario esto nos implicaría una mala la decisión, o una errónea evaluación respecto al proveedor. La idea principal de esto es descartar proveedores de una forma efectiva, para quedarnos con un número fácil de manjar y que sean casi de confianza (aún no podemos confiar en ellos).

Como recomendación, podemos comenzar la negociación colocando todas las cartas (necesidades) sobre la mesa y poco a poco guiarlos hacia nuestra zona (puntos críticos), esto nos facilitará la negociación y verán que obtendrán buenos resultados. De esta forma nuestra evaluación del proveedor, posterior a la compra, será clara y fácil de realizar, así como también justa.

Si tomamos los puntos críticos y los tabulamos ya tendremos nuestra primera aproximación para la selección: Proveedor V/S Puntos Críticos.

Algo que nos aproxima más a la meta, es conocer la “Misión” y “Visión” de la empresa (proveedor) y si está dentro de nuestras expectativas. Como ya se mencionó en una publicación anterior “Aspectos importantes en los negocios con proveedores”, el proveedor no trabaja para nosotros, sino que trabaja con nosotros, ya que es un aleado muy importante dentro de nuestra empresa (Aspectos importantes en los negocios con proveedores). También es importante conocer la experiencia que tiene dentro de nuestra área de trabajo, esto es, cuánto conoce él sobre el negocio, cuánto tiempo lleva en el mercado, con quién ha trabajado y, como dato importante, siempre conoceremos a alguien de las empresas a las que el proveedor haga referencia, es válido y sano preguntar, consideremos que debemos cuidar nuestro negoció y nuestro trabajo, no lo digo solamente por un posible despido ante una mala decisión, lo digo también, porque si la empresa pierde todos perdemos, inclusive el proveedor. Por lo cual siempre es importante como primera aproximación del proveedor a nuestro negocio, una carta de presentación de la empresa, que nos dé respuesta a lo antes mencionado. Bueno, también es de gran ayuda que nosotros le mostremos la Misión y Visión de nuestra empresa, para dar a conocer nuestros objetivos, nuestro “Norte”, la idea de un buen proveedor no es utilizarlo y desecharlo, sino, mantener una buena relación de negocios en el tiempo.

Otra cosa que debemos tener en consideración, aunque es pisar terreno “difícil”, es evaluar al proveedor (al ejecutivo de cuenta), hasta el momento hemos hablado de la empresa proveedora, pero siempre existe una persona que representa los intereses de ésta. Un mal negocio en ocasiones es por un mal negociador, es por eso que siempre la primera impresión es importante, y lo siguiente es ver cuánto interés tiene en dar solución a nuestros problemas; para una evaluación de este tipo, debemos poseer una capacidad de análisis y conocimiento de las personas, lo cual es muy difícil. Pero para facilitar este trabajo, debemos enfocarnos en lo siguiente:

## Deberes del proveedor

• Saber escuchar y comprender nuestra problemática, no podemos permitirnos gastar tiempo y esfuerzo en hacerle entender cuáles son nuestras necesidades, pero para esto, debemos nosotros tener claro cuáles son, de lo contrario, los malos negociadores somos nosotros.

• Dejar que lo guiemos hacia nuestra zona, coma ya mencionamos, la idea es que entregue solución a esos puntos críticos que mencionamos, que busque solución a otras cosas, no es malo, pero el tiempo es dinero.

• Dar respuestas claras, las respuestas ambiguas solamente causan pérdida de tiempo, así como desorientación, que nos dirige directamente a una mala decisión.

• Dar soluciones reales, si bien la solución puede ser una verdadera maravilla, esta debe estar acotada por los puntos críticos antes mencionados. De lo contrario, no sería viable.

Finalmente crear una pequeña base de datos donde tendremos a nuestros proveedores, identificándolos por su mejor producto y cualidad, esto nos ayudará a seleccionarlos dependiendo de nuestras necesidades.

La selección de proveedores no es nada más que una metodología ordenada y algo de conocimiento sobre las personas, una sin la otra da resultado, pero ambas trabajando en conjunto podrían dar un excelente resultado.