



**USAID | PERU | MYPE COMPETITIVA**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMERICA

AUTOR: KAREN WEINBERGER VILLARÁN

# ESTRATEGIA

Para lograr y mantener la competitividad de la empresa.

Con el apoyo de:



**PERÚ**

Ministerio  
de la Producción









**USAID** | **PERU** | **MYPE COMPETITIVA**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMERICA

# ESTRATEGIA

Para lograr y mantener la competitividad de la empresa.

**KAREN WEINBERGER VILLARÁN**

Primera edición: junio de 2009

© Nathan Associates Inc, 2009.

Edición: Eduardo Lastra, Alejandro Arce  
Diseño gráfico y Prensa: Media Corp Perú

Esta publicación ha sido producido por el Proyecto USAID/PERU/ MYPE COMPETITIVA en referencia al Contrato de USAID GEG-1-00-04-00002-00, Task Order N° 339. Los puntos de vista del autor expresados en este documento no refleja necesariamente la posición de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) o el gobierno de los Estados Unidos.

Nathan Associates Inc., otorga al Gobierno de los Estados Unidos, y a otras actuando en su nombre, una licencia mundial vigente, no exclusiva, irrevocable en cualquier información que contenga derechos de autor para su reproducción, preparación de materiales derivados, distribución de copias al público y presentación pública a través o en nombre del Gobierno.

Reservados todos los derechos. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de Nathan Associates Inc o el gobierno de los Estados Unidos.

Impreso en Perú – Printed in Peru

# PRÓLOGO

El Tratado de Libre Comercio entre Perú y Estados Unidos ha creado oportunidades exportadoras para las micro y pequeñas empresas peruanas (MYPEs). Para que las MYPEs puedan competir como exportadores directos o como parte de una cadena de exportación, deberán contar con las herramientas básicas que les permitirán desarrollarse y formar parte de la economía formal del Perú. A través del Proyecto USAID / PERU / MYPE COMPETITIVA, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) ha venido trabajando para ofrecer a las MYPEs herramientas de competitividad y asistencia técnica para crear un ambiente de negocio que reduzca las barreras financieras, regulatorias y administrativas.

Como parte de este esfuerzo, USAID / PERU / MYPE COMPETITIVA ha desarrollado una colección de administración de negocios, la Colección MYPE, como una herramienta útil para ayudar a emprendedores, empresarios, y gerentes para que puedan alcanzar sus metas de crecimiento. Mientras existan factores internos y externos que afecten a las MYPEs en sus capacidades para ser más competitivas, esta colección ofrecerá los recursos operativos necesarios para el éxito de cualquier negocio.

La misión de USAID/Perú desea agradecer a todos aquellos que han contribuido en la elaboración del contenido de esta colección, así como a los socios, contrapartes, consultores y gremios que han trabajado con el Proyecto USAID / PERU / MYPE COMPETITIVA para convertirlo en un proyecto exitoso.

Finalmente, deseamos lo mejor a todas las MYPEs peruanas en el desarrollo de sus capacidades gerenciales y en el aprovechamiento de las oportunidades que el comercio ofrece.

Atentamente,  
Paul Weisenfeld  
Director  
USAID/Perú

# AGRADECIMIENTOS

Hablar de las MyPEs en el Perú es referirse, sin duda, a un tema de enorme relevancia para la economía del país. Más del 98% de las empresas en el país son micro y pequeñas. Aportan más del 50% del producto bruto interno y son las principales generadoras de empleo en la economía. Sin embargo, alrededor del 74% opera en la informalidad y todas ellas - formales e informales - se desarrollan con evidentes limitaciones que condicionan su desarrollo.

A partir de esta realidad, constatada a través del permanente contacto con las MyPEs del país y de la región andina, se planteó en las reuniones de trabajo del equipo del proyecto USAID/Perú/MYPE COMPETITIVA la posibilidad de elaborar una colección que abordara en lenguaje simple algunos de los temas centrales que afectan la competitividad de estas empresas. La idea siempre fue aportar guías de consulta con herramientas de gestión que fueran fácilmente utilizables por las MyPEs.

Agradecemos en forma especial a Angélica Matsuda, Rosa Ana Balcázar y Jorge Luis Caycho por las diversas y saludables discusiones técnicas para mejorar el enfoque de la colección, los cuales conjugaron con las acertadas opiniones y lineamientos del Sr. Eduardo Lastra, reconocido especialista del sector MyPE.

Asimismo agradecemos a Sandra Villanueva por asumir la gran tarea de supervisar el proyecto, revisar y afinar cada uno de los borradores en sucesivas reuniones de trabajo con cada consultor; a Eduardo Lastra y Alejandro Arce por el trabajo de edición; y a Lino Valdivia por asegurar un buen trabajo de producción a través de Media Corp Perú.

Con referencia a este libro en particular, nos complace agradecer y felicitar a Karen Weinberger, Catedrática de la Universidad del Pacífico en cursos y seminarios sobre estrategia de negocios, plan de negocios, desarrollo de emprendedores, y administración. Durante los últimos años, Karen tiene el enorme mérito de haber contribuido con su vasta experiencia y entusiasmo a generar grupos de jóvenes emprendedores, que partiendo de un trabajo universitario hoy, han desarrollado sus propias empresas. Asimismo reconocemos el valioso apoyo de Patricia Lay, quien colaboró en el contenido y en la redacción ágil de esta valiosa guía.

Finalmente, agradecemos a todo el equipo del proyecto USAID/Perú/MYPE COMPETITIVA y a USAID/Perú, a través de Eduardo Albareda por su apoyo a esta iniciativa.

Juan Carlos Mathews  
Director Ejecutivo  
USAID/Perú/MYPE COMPETITIVA  
Junio 2009

# P PRESENTACIÓN

La expresión “soñar no cuesta nada,” nos recuerda que desear las metas y propósitos más loables, por lo general, no representan el más mínimo de los esfuerzos; al mismo tiempo, nos traslada a la realidad concreta donde sabemos que el verdadero desafío consiste en realizar las acciones necesarias para lograr esos objetivos deseados.

Muchos proyectos empresariales, micro, pequeños y medianos, son lanzados a la vida económica diariamente, empaquetados en la ilusión de sus gestores de que lleguen a tener el éxito imaginado. Lamentablemente, la mayoría de esos proyectos no consiguen sobrevivir a los tres años, y pasan a engrosar la lista, no escrita, de las ilusiones perdidas.

¿Por qué esos fracasos, si en muchos casos su modelo de negocio es interesante, se elaboraron apropiadamente sus planes y tuvieron los recursos suficientes? Porque para manejar los negocios no existe algo como un “piloto automático.” Es decir, no se trata de poner en marcha una empresa y luego dejar que ella sola se encamine hacia el éxito soñado. El empresario, especialmente de la MyPE, necesita en primer lugar ese “olfato para los negocios,” que los estudios, la experiencia y la intuición le proporciona, y que le permite detectar las oportunidades para iniciar empresas; pero, luego requiere del “tacto fino” y del “pulso firme” para ir combinando en las proporciones adecuadas, cada uno de los ingredientes que el manejo empresarial exige, según haya calma o turbulencias.

El empresario y su equipo gerencial, tienen que analizar constantemente la información del entorno macroeconómico y de su propia empresa, para ir tomando decisiones respecto a qué y cuánto producir, a qué precios vender, cómo promover y distribuir sus productos, cómo financiar sus operaciones; todo lo cual debe relacionarse a la imagen institucional que quieren tener en la comunidad.

Por otro lado, la consecución y el uso del conocimiento también son tareas fundamentales, para la empresa que acepta que la innovación es fuente de calidad total y de diferenciación; por lo que invertir en capacitación y tecnología, forman parte de la consolidación y el desarrollo empresarial.

La comprensión de sus funciones y responsabilidades de estrategia, hará que el empresario de la MyPE atienda, de manera priorizada y dinámica, la tarea de compatibilizar los recursos físicos y humanos, para que su empresa se desempeñe en un clima laboral armonioso y logre sus planes de corto, mediano y largo plazos satisfactoriamente. Usted que tiene en sus manos el presente libro, encontrará en él una ayuda invaluable para cumplir con el diseño y aplicación de estrategias que le permitirán fortalecer sus negocios. ¡Buena travesía y feliz arribo!

Eduardo Lastra D.  
Editor

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

### I PARTE

1. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	15
2. EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
2.1 Determinación de la industria .....	19
2.2 Análisis externo de la organización .....	22
2.2.1 El macroambiente .....	22
2.2.2 El microambiente.....	24
2.3 Análisis interno de la organización.....	32
2.4 Análisis FODA.....	33
2.5 Definición de la visión.....	33
2.6 Definición de la misión .....	34
2.7 Definición de objetivos.....	34
2.8 Definición de la estrategia .....	36
3. LA VENTAJA COMPETITIVA.....	39

### II PARTE

4. CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	
4.1 Estrategias competitivas.....	47
4.1.1 Liderazgo en los costos .....	48
4.1.2 Estrategia de diferenciación .....	50
4.1.3 Estrategia de enfoque.....	52
4.2 Estrategias funcionales.....	54
4.2.1 Estrategias de marketing.....	55
4.2.2 Estrategias de operaciones o producción.....	68
4.2.3 Estrategias de recursos humanos .....	72
4.2.4 Estrategias de financiamiento .....	74
4.3 Estrategias de crecimiento para pequeñas y medianas empresas.....	75
4.3.1 Estrategias intensivas .....	76
4.3.2 Estrategias de integración .....	79
4.3.3 Estrategias de diversificación.....	82
4.3.4 Estrategias defensivas.....	84

<b>5. OPCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE A CONDICIONANTES DE LA INDUSTRIA O DEL MERCADO</b>	
5.1 Estrategias para competir en industrias emergentes.....	90
5.2 Estrategias para competir en mercados de rápido crecimiento.....	92
5.3 Estrategias para competir en industrias que están madurando.....	93
5.4 Estrategias para las empresas en industrias estancadas o en declive.....	95
5.5 Estrategias para competir en industrias fragmentadas.....	95
5.6 Estrategias para competir en mercados internacionales.....	96
<b>6. EVALUACION DE LA ESTRATEGIA</b>	
6.1 Cómo evaluar, ¿que tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía? .....	101
6.2 ¿Cuáles son los peligros o errores estratégicos que las micro y pequeñas empresas del país suelen cometer en nuestro medio?.....	102
6.3 Recomendaciones para idear estrategias de negocios exitosas.....	103
<b>7. GLOSARIO.....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO No. 1: Hojas de trabajo para el análisis del entorno .....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXO No. 2: Plan Estratégico.....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO No. 3: ¿Con quienes ha realizado algún tipo de alianza o convenio? ¿Con quienes podría o debería realizarse? .....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO No. 4: Tabla de verificación de la estrategia competitiva .....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO No. 5: Opciones estratégicas que podrían tomarse para lograr una competitividad de costos y de diversificación .....</b>	<b>133</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>135</b>



I PARTE  
ESTRATEGIA

---



# INTRODUCCIÓN

*“Habrá más claridad de pensamiento si reservamos el término “estrategia” para acciones encaminadas directamente a alterar la fuerza de la empresa en relación con la de sus competidores<sup>1</sup>.”*

En el Perú, como en muchos otros países del mundo, son pocas las micro y pequeñas empresas que logran sobrepasar los primeros tres años de vida. Por lo general, el empresario que conduce una MyPE tiene una gran habilidad para reaccionar frente a cambios del entorno que pudiera afectar su negocio. Sin embargo, para que una empresa crezca y se desarrolle en el mediano y largo plazo, la planificación estratégica es fundamental. El empresario tiene la capacidad para solucionar problemas de manera eficiente, pero para crecer de forma sostenida y segura, las *estrategias reactivas* de los empresarios deben ser reemplazadas por *estrategias planificadas* de los gerentes o estrategas.

El empresario de una micro o pequeña empresa es un emprendedor intuitivo, muy orientado a la acción, aunque poco dedicado a la planeación de su negocio. Esa intuición y gran coraje, probablemente lo ha llevado a alcanzar un importante nivel de crecimiento y desarrollo. Sin embargo, el empresario que quiere crecer y desarrollar su empresa de manera sólida, debe planificar su crecimiento y determinar sobre la base de un análisis profundo del entorno y de sus capacidades, cuál es la mejor forma de crecer y de enfrentar a la competencia.

La empresa que comienza a crecer en volumen de ventas, que aumenta su participación en el mercado, que empieza a tener un reconocimiento importante de sus clientes y un buen posicionamiento en el mercado, debe tener mucho cuidado y actuar con prudencia. Cuando las empresas crecen rápidamente y no toman las precauciones debidas, puede crearse el desorden, la desorganización, la falta de control, problemas de financiamiento y sobre todo, pérdida de eficiencia. Cuando esto sucede, por lo general, se sacrifica la eficiencia empresarial a cambio de cumplir con la promesa de valor hecha al cliente y entonces, la rentabilidad de la empresa inicia su disminución.

Inclusive si la empresa sigue siendo pequeña, es en este momento que la planificación estratégica y la planificación operativa se convierten en herramientas esenciales e indispensables, para el crecimiento sano y sostenido de la organización.

En ese sentido, el objetivo de este libro es dar a conocer, de manera clara, sencilla y práctica, lo siguiente:

- a) La importancia de la planeación estratégica y operativa, para lograr el éxito empresarial.
- b) El proceso de la planificación estratégica y operativa.
- c) Las distintas opciones estratégicas que una MyPE podría asumir, para competir con éxito en el mercado.
- d) Las ventajas y desventajas de cada opción estratégica en función a la diversidad de las organizaciones y de los contextos.

Finalmente, se presentan algunas recomendaciones para alcanzar y mantener el éxito empresarial. El libro está dividido en dos partes. La primera dedicada a la **planeación estratégica** y la segunda

<sup>1</sup> Kenichi Ohmae

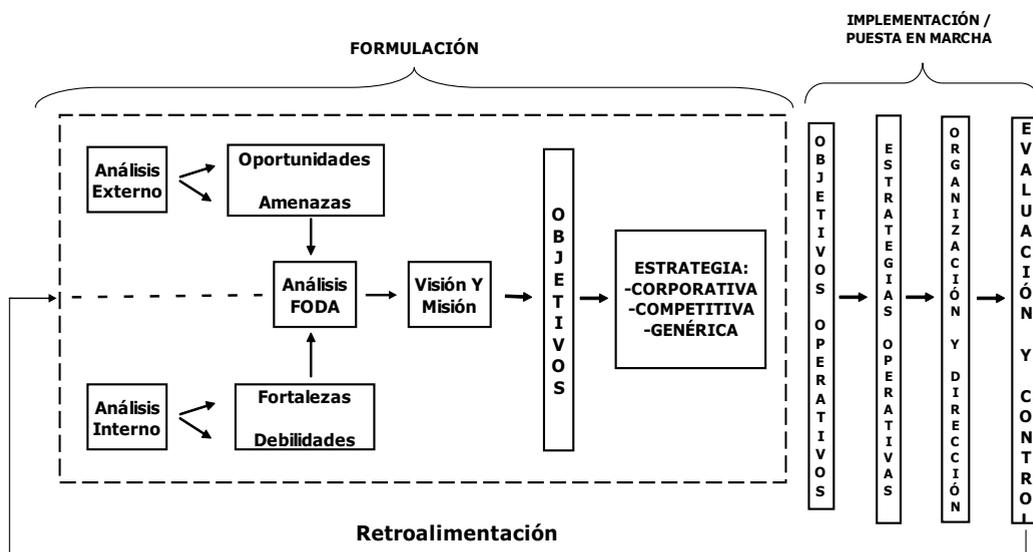
dedicada a la **estrategia**. En la primera parte se define el concepto, la utilidad y el proceso de la planeación estratégica; además, se compara el plan estratégico con el plan operativo. En la segunda parte se describen los distintos niveles y categorías de estrategias y se presentan algunas herramientas para evaluar la consistencia entre las estrategias planteadas y la situación de la empresa. Al final se anexan unas fichas (hojas de trabajo) que son de gran utilidad para el empresario, pues le orienta en la elaboración de un diagnóstico de su propia empresa y un análisis del entorno, que lo prepara para competir en mejores condiciones.

# 1. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

¿Qué es la planeación estratégica?

La planeación estratégica, es un medio sistemático para **analizar el entorno**, evaluar las **fortalezas y debilidades** de la organización, identificar su **ventaja competitiva**, definir una **visión** y una **misión**, establecer los **objetivos estratégicos** y luego escoger la **estrategia**, es decir, el medio más adecuado para el logro de los objetivos, antes de emprender la acción. Todas estas acciones forman parte de la formulación de un plan estratégico, como se puede apreciar en la figura No. 1. En una segunda etapa, el plan estratégico formulado será implementado por cada una de las áreas de la organización, en función a los recursos y responsabilidades asignadas. En esta etapa de implementación las distintas áreas de la empresa deben establecer planes operativos, que contribuyan con el logro de los objetivos estratégicos. A continuación se muestra el proceso de planeamiento estratégico (o planeación estratégica) para una empresa que ya está en marcha.

FIGURA N° 1  
Proceso del planeamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia

¿Cuál es la utilidad de un plan estratégico?

El plan estratégico sirve como guía o *timón* al directivo<sup>2</sup> que conduce una empresa y orienta sus acciones en función a la visión del empresario. Además, es una herramienta que obliga a los directivos a monitorear los cambios que pudieran darse en el entorno y a evaluar constantemente las fortalezas y debilidades de la organización, en función a los competidores en la industria. Como todo plan sirve para tomar decisiones antes de actuar, es decir, como un **proceso de evaluación y definición antes de que se requiera la acción**.

<sup>2</sup> Se entiende por directivo a aquella persona que implementa y pone en marcha el plan estratégico. El empresario es el creador y accionista de la empresa. En el caso de las MyPE, generalmente el empresario es el directivo que ocupa el cargo de gerente general de la empresa.

### ¿En qué se diferencia un plan estratégico de un plan operativo?

Como se aprecia en la Tabla N° 1, las diferencias entre un plan estratégico y un plan operativo están, fundamentalmente, en el horizonte<sup>3</sup>, la cobertura o ámbito de acción<sup>4</sup> y los elementos del plan.

En cuanto al horizonte y cobertura, un plan estratégico se formula generalmente por un periodo no menor a cinco años y se establece para toda la organización. Mientras que, los planes operativos generalmente se establecen para cada una de las áreas funcionales de la organización y por periodos que van entre uno y tres años. El periodo de cada plan depende de la industria en la que se encuentra la empresa, de la naturaleza del producto o servicio, de la visión del empresario y de los posibles cambios que pudieran darse en el entorno.

Por ejemplo, el plan estratégico para una MyPE que quiere exportar textiles peruanos al mercado japonés, probablemente establezca objetivos y estrategias por un periodo no mayor a cinco años. Sin embargo, el plan estratégico para la producción y comercialización de madera tornillo al mercado mexicano, se elaborará por un periodo no menor a 10 años. Por otro lado, el plan estratégico para la puesta en marcha de una discoteca en el distrito de Independencia en Lima, no debería ser mayor a tres años, pues este tipo de negocios son vulnerables a la variable “moda”. En tanto que, el plan para la construcción y comercialización de un centro comercial en la ciudad de Trujillo, no puede ser hecho por un periodo menor a diez años, dado el nivel de inversión y la envergadura del proyecto.

<sup>3</sup> Se entiende por horizonte al número de años por los cuales se hace el plan.

<sup>4</sup> Se entiende por cobertura a las áreas que están incluidas en el plan.

Tabla No. 1: Características de un plan estratégico y de un plan operativo

VARIABLE	PLAN ESTRATÉGICO (previo al plan operativo)	PLAN OPERATIVO (posterior al plan estratégico)
<b>Horizonte de planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 años a más</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 1 y 3 años</li> </ul>
<b>Ámbito de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establece para toda la organización.</li> <li>• Involucra a la alta dirección de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establece por áreas funcionales en función al plan estratégico previamente formulado.</li> <li>• Cada área funcional se involucra con el personal a su cargo.</li> </ul>
<b>Elementos del plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del <i>macro ambiente</i>: variables económicas, sociales, demográficas, políticas, legales, tecnológicas, ambientales, culturales, entre otras.</li> <li>• Se determinan las oportunidades y amenazas del entorno en base a un análisis de las variables.</li> <li>• Análisis competitivo de la industria: clientes, proveedores, competidores actuales y potenciales, sustitutos, reguladores, grupos de presión.</li> <li>• Análisis de los recursos internos de la organización (recursos disponibles, niveles de experiencia, eficiencia de procesos) con la finalidad de determinar las debilidades y las fortalezas que pudieran ser fuentes generadoras de una ventaja competitiva.</li> <li>• Formulación de la visión</li> <li>• Formulación de la misión</li> <li>• Formulación de objetivos estratégicos</li> <li>• Formulación de estrategia competitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En función al Plan Estratégico, previamente aprobado y comunicado, se determinan los objetivos de corto y mediano plazo de cada una de las áreas y personas de la organización. De esta manera, el Plan Operativo contribuye con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de la misión y de la visión.</li> <li>• Para cada uno de estos objetivos se deben establecer los indicadores, que servirán para medir el cumplimiento de lo programado.</li> <li>• Estrategias funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas, que ayuden al cumplimiento de los objetivos operativos.</li> <li>• Políticas para cada una de las unidades de la empresa</li> <li>• Procedimientos que establezcan la forma más eficiente de llevar a cabo los procesos de la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos.</li> <li>• Programación de los requerimientos (humanos, materiales, financieros y de información) para el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>• Presupuestos que permitan saber cuánto dinero se necesita, para realizar las actividades programadas para el cumplimiento de objetivos.</li> </ul>

### ¿Quiénes contribuyen con la formulación de un plan estratégico?

El plan estratégico generalmente es formulado por el empresario dueño de la organización y sus jefes de área, por ejemplo el jefe de producción, el jefe de compras y jefe de ventas. En algunos casos, es recomendable invitar a algún experto en la industria, que les ayude en el análisis del entorno y sobretodo en determinar cuáles son las tendencias de la industria. Esto porque, una persona ajena a la organización, pero conocedora del sector o industria en la que se encuentra su empresa, podría ser de gran utilidad en el proceso de planeamiento estratégico.

Por otro lado, el plan operativo es formulado por los jefes de área y sus colaboradores. Estos planes operativos son los que guiarán, día a día, las actividades de la empresa y servirán para hacer seguimiento a la organización en el corto plazo. Asegúrese de que los planes operativos contribuyan con el logro de los objetivos estratégicos y que haya consistencia entre el plan estratégico y el plan operativo.

Finalmente, recuerde que la formulación de los planes es una actividad fundamentalmente “de escritorio”, aunque se basa en profundos análisis de factores del entorno, de la industria, del mercado y de las variables internas de la organización. También es importante señalar que **la implementación de los planes, es responsabilidad de todos los trabajadores de la organización en función a las tareas y responsabilidades asignadas, para el cumplimiento de los objetivos establecidos.**

## 2. EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Como se describe en la Tabla No. 1, la planeación estratégica es un **proceso de planeación de largo plazo, que involucra a toda la organización y que permite anticiparse a los cambios en el entorno**. A continuación se describe el flujo del proceso de planeación estratégica.

El proceso comienza por un estudio del entorno, para luego realizar un análisis de la industria o sector en el que se encuentra el empresario. Posteriormente se desarrolla un estudio muy preciso sobre el mercado: clientes, proveedores, competidores, sustitutos, y finalmente, el proceso concluye con un análisis de cómo los grupos de presión o las entidades reguladoras de las industrias podrían afectar las operaciones de la empresa.

Si bien el análisis del entorno y de la industria es fundamental para la identificación de oportunidades y amenazas, el estudio del mercado es esencial para determinar el “*ambiente competitivo*”. El análisis de este ambiente competitivo es el que determinará cuál es la estrategia más eficiente, para cumplir con los objetivos establecidos y competir con éxito en un mercado determinado.

Su idea puede ser maravillosa y/o el entorno puede ser muy positivo para nuevas inversiones; pero, si no hay un mercado lo suficientemente grande y dispuesto a pagar un determinado precio por el bien o servicio que usted está brindando; si usted no está preparado para luchar y enfrentar a la competencia o si no cuenta con los recursos para llegar a sus clientes, entonces no habrá negocio, no habrá empresa, no habrá una oportunidad de crecer y desarrollar una empresa económicamente viable.

A continuación se presenta una breve descripción de cada una de las etapas de la formulación del plan estratégico, para luego, en la segunda etapa del libro, profundizar en las distintas opciones estratégicas, que podrían fortalecer la posición de la empresa frente a sus competidores.

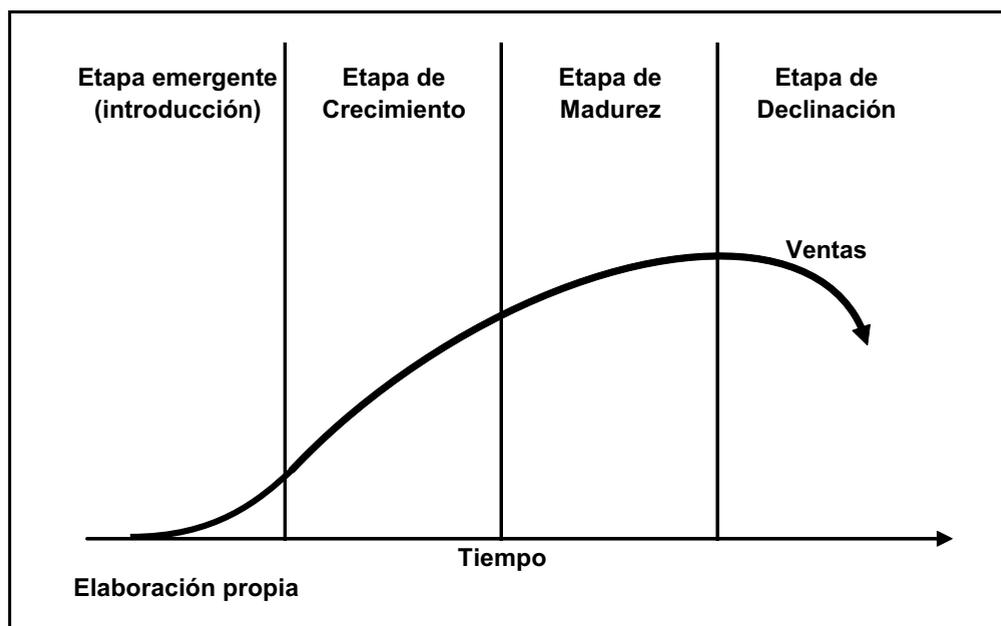
### 2.1 Determinación de la industria

Antes de formular un plan estratégico, es fundamental que el empresario defina claramente en qué industria está, es decir, cuál es el marco de referencia que se empleará para analizar la empresa y su potencial de crecimiento y desarrollo. Si usted desea conocer a qué industria pertenece, se le recomienda revisar la siguiente página Web: <http://www.pucp.edu.pe/btpucp/ciiu/>, que especifica la Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las actividades económicas. También puede visitar el siguiente link: <http://www.census.gov/epcd/www/naics.html>, que detalla la clasificación de las industrias norteamericanas.

Cuando se analiza una industria se hace referencia a un grupo de compañías que ofrecen los mismos productos o servicios, o que siendo muy similares, satisfacen las mismas necesidades y compiten por los mismos compradores. Por ejemplo, ¿Por qué los restaurantes de comida rápida suelen ubicarse en lugares muy cercanos entre sí, a pesar de ofrecer una amplia variedad de productos? En este caso, el consumidor que acude a un restaurante de comida rápida, lo hace porque quiere comer algo “rápido”, aunque el nivel de servicio no sea alto, mientras que un cliente que va a un restaurante que ofrece una amplia variedad de platos y alto nivel de servicio, lo que busca es alta calidad de servicio y exclusividad. En el primer caso, sería pertinente analizar la industria de comida rápida, independientemente del tipo de comida que ofrece, mientras que en el segundo caso podría analizarse la industria de restaurantes, clasificándola por el nivel de servicio y el tipo de comida ofrecido: pescados, pastas, criolla, etc. Es fundamental realizar este análisis para examinar con quién se compete.

El empresario debe conocer muy bien cuáles son las variables que afectan su industria y deberá monitorearlas constantemente para identificar rápidamente cualquier cambio que pudiera darse. Por otro lado, deberá determinar en qué etapa del ciclo de vida está la industria; es decir, si está en una etapa emergente, de crecimiento, de madurez o de declinación (Ver Figura N° 2). Por ejemplo, la industria turística en el Perú está en una etapa de crecimiento, la industria de restaurantes está en una etapa emergente, la industria de telefonía fija está en una etapa de maduración, la industria tabacalera está en una etapa de declive, debido a los cambios en los hábitos de las personas y el fuerte poder ejercido por los grupos de presión en contra de la industria tabacalera.

Figura N° 2  
Etapa del ciclo de vida de la industria



### ¿Por qué es importante conocer en qué etapa del ciclo de vida está la industria?

Un empresario tiene mayores posibilidades de éxito si incursiona en una industria que está en etapa emergente o de crecimiento, en lugar de madurez o declinación. Cuando una industria está en etapa de crecimiento, generalmente hay muchos actores, muy fragmentados y, por lo tanto, el poder de cada uno de ellos es reducido. Sin embargo, en las industrias maduras, los actores ya se han consolidado en el tiempo -a través de adquisiciones, fusiones o simplemente capturando el mercado que empresas que salen de la industria dejan desatendidos- y sólo los mejores han logrado sobrevivir. Esto es como la diferencia entre ser un “pionero” o un “colono” en determinada industria.

El empresario “pionero”<sup>5</sup>, que incursiona en un negocio o una industria aún desconocida, asume un mayor riesgo y por lo tanto, si logra satisfacer las necesidades de su público objetivo, puede tener grandes ganancias antes que otros empresarios ingresen al negocio. Mientras

<sup>5</sup> Del vídeo “Pionero de paradigmas” de Joel Barker.

que, el empresario “colono” ingresa a una industria con riesgos controlados, pues otros ya han demostrado que es un negocio rentable, y por lo tanto, sus ganancias probablemente sean menores y la probabilidad de ser el líder de la industria es baja. Recordemos que, el primero en ingresar a una industria y emplea las estrategias adecuadas, generalmente es quien mayor parte del mercado obtiene y mantiene.

Monitorear constantemente la industria es una función primordial del empresario, pues si comenzara a madurar o declinar, se debe evaluar la posibilidad de salir de esa industria antes que la empresa comience a generar pérdidas. Con las ganancias obtenidas, el empresario podría ingresar en una nueva industria, con mayores posibilidades de éxito, en lugar de perder el patrimonio acumulado.

A continuación se presentan algunas fuentes que muestran el análisis de las industrias en el Perú. Es recomendable que de vez en cuando le dé una mirada, podría salvarlo de una quiebra o inspirarle para un nuevo negocio.

- Base de datos de artículos e informes empresariales: Boletines CASER Riesgos de Mercado y los reportes de Macroconsult e Ipsos – Apoyo Opinión y Mercado.
- Ipsos – Apoyo Opinión y Mercado. Empresa de Investigación de Mercados. <http://www.ipsos-apoyo.com.pe/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR (Estadísticas de Turismo) <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=141>
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú: Estadísticas Económicas: [http://www.mef.gob.pe/OFINE/estadistica\\_economica.php](http://www.mef.gob.pe/OFINE/estadistica_economica.php); Informes especiales y publicaciones: [http://www.mef.gob.pe/INFECO/informes\\_esp\\_publicaciones.php](http://www.mef.gob.pe/INFECO/informes_esp_publicaciones.php)
- Ministerio de la Producción: Estadísticas Económicas: <http://www.produce.gob.pe/industria/estadisticas/>
- Ministerio de Trabajo: Portal MyPE – Perú Organismo que tiene como propósito lograr niveles de competitividad en la MyPE que les permita participar en mejores condiciones en el mercado, como: investigación, estudios y estadísticas. <http://www.mypeperu.gob.pe/investigacion.php>
- Promperú - Centro de Documentación: información sobre directorios de exportadores e importadores, perfiles de mercados, datos estadísticos de comercio exterior y otras publicaciones especializadas <http://export.promperu.gob.pe/cd/index.asp>.
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú - COMEX Perú: Consultoría empresarial: <http://www.comexperu.org.pe/consultoria.asp>
- Sociedad Nacional de Industrias: Radar industrial: <http://www.sni.org.pe/servicios/comunicaciones/radarindustrial/>

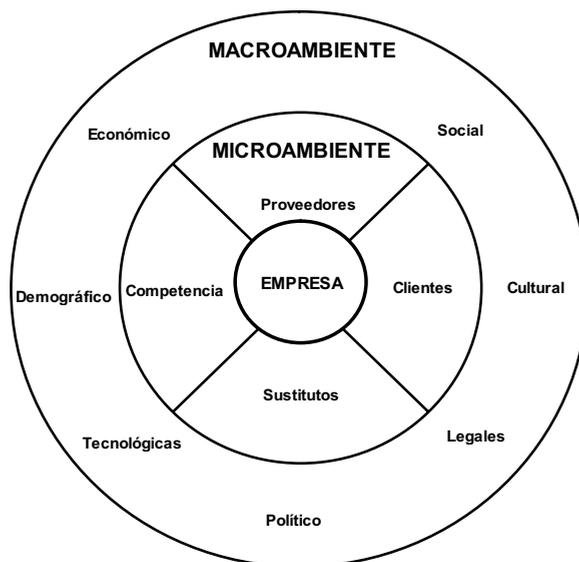
También es recomendable que usted vea la posibilidad de suscribirse a algunos de los boletines electrónicos que ofrecen estas instituciones, para que conozca y evalúe los cambios que podrían darse y las tendencias a nivel local, nacional, regional y mundial.

Las oportunidades y amenazas están en el mercado. ¡De usted depende que pueda identificarlas! ¡Desarrolle, a nivel personal y empresarial, las competencias necesarias para identificar oportunidades de negocio!

## 2.2 Análisis externo de la organización

Una vez identificada la industria y luego de analizar la etapa<sup>6</sup> en la que se encuentra, el siguiente paso consiste en determinar cuáles son las variables del ambiente externo, que afectan a esa industria en particular y en qué medida podrían afectar a la empresa. Para poder hacer este análisis con mayor cuidado y rigurosidad, es recomendable separar el análisis en dos etapas: i) el análisis del macro-ambiente o del entorno general y, ii) el análisis del micro-ambiente o del entorno competitivo del mercado, según podemos observar en la Figura N° 3.

Figura N° 3  
El macro-ambiente y el micro-ambiente



Fuente: Elaboración propia

### 2.2.1 El macro-ambiente

El análisis del macro-ambiente consiste en identificar, evaluar y medir el impacto de las variables económicas, demográficas, psicográficas, políticas, legales, socioculturales, tecnológicas, climatológicas y globales en la organización.

Por ejemplo, aspectos económicos como el fortalecimiento del sol frente al dólar, podría afectar a las empresas peruanas que exportan espárragos a España, pero no es una variable que pudiera afectar de manera significativa a una cadena de peluquerías en Lima. En todo caso, es una variable que afecta directamente y de manera importante a las exportaciones e importaciones.

La migración de pobladores de la sierra del Perú a la costa, probablemente afecte a la gran mayoría de empresas agrícolas de la sierra, pues no dispondrán de mano de obra suficiente; lo que hará que suba el jornal y la mano de obra se convierta en un recurso escaso. Esto subirá los costos de la empresa y tal vez el empresario decida migrar su empresa a otra localidad con mayores ventajas comparativas.

<sup>6</sup> Industria emergente, industria en crecimiento, industria madura o industria en etapa de declinación.

Otra variable importante que los empresarios del sector deben considerar es el clima. Por ejemplo, cuando las bajas temperaturas de las zonas alto andinas del Perú matan a muchas alpacas y vicuñas, la oferta de lana es reducida, por lo que el precio aumenta y quizá el siguiente año exista escasez del recurso. Esta es una variable que afecta directamente los costos operativos, de todas las empresas que trabajan con lana de alpaca o vicuña y cuya materia prima proviene de las zonas alto andinas del Perú.

En otras palabras, el análisis del ambiente externo o macro-ambiente, se refiere al análisis de aquellas variables que podrían afectar a su negocio o empresa y que también afectarían al resto de las empresas de la industria o de otras industrias similares.

Por lo general, el análisis del ambiente externo considera el estudio de las variables, y los indicadores que se muestran en la Tabla No. 2:

**Tabla No. 2 Análisis del macro-ambiente**

Variable	Indicadores a ser monitoreados
<b>Económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasas de inflación</li> <li>• Tasas de devaluación</li> <li>• Tasas de interés</li> <li>• Tasas de ahorro personal</li> <li>• Déficit o superávit comercial</li> <li>• Ingresos personales o familiares</li> <li>• Producto Bruto Interno</li> </ul>
<b>Demográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de la población</li> <li>• Estructura de edad de la población</li> <li>• Distribución geográfica de la población</li> <li>• Combinación étnica</li> <li>• Distribución del ingreso en niveles socioeconómicos</li> </ul>
<b>Psicográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hábitos de compra</li> <li>• Hábitos de consumo</li> <li>• Disposición de compra</li> <li>• Percepción de los beneficios otorgados por los nuevos productos o servicios</li> </ul>
<b>Política</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes antimonopolio</li> <li>• Leyes laborales y tributarias</li> <li>• Leyes de promoción y fomento de ciertos sectores o regiones: agricultura, turismo, agroindustria, exportaciones</li> </ul>
<b>Sociocultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de la fuerza laboral</li> <li>• Ingreso de mujeres a la vida laboral</li> <li>• Nivel educativo de la fuerza laboral</li> <li>• Presiones de grupos de interés como los ambientalistas, feministas, homosexuales</li> <li>• Cambios en las preferencias profesionales y laborales</li> <li>• Cambio en la percepción de la "Calidad de Vida"</li> </ul>
<b>Tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovaciones en productos y servicios</li> <li>• Innovaciones en procesos</li> <li>• Aplicación del conocimiento para el desarrollo mundial y la búsqueda de liderazgo</li> <li>• Nuevas tecnologías de comunicación a nivel mundial</li> </ul>
<b>Climatológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Fenómeno de El Niño</li> <li>• Bajas temperaturas en la zona alto andina de la sierra del Perú</li> <li>• Intenso calor en la selva peruana</li> </ul>
<b>Aspectos de Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en los patrones de consumo</li> <li>• Cambio en los mercados de consumo y de producción a nivel mundial</li> </ul>
<b>Aspectos Globales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del precio del petróleo y alimentos</li> <li>• Disminución en precio de bienes suntuarios</li> <li>• Desarrollo de la tecnología para todas las industrias</li> <li>• Desarrollo de los sistemas de información y de comunicaciones</li> <li>• Cambios en la plataforma energética</li> <li>• Preocupación por el deterioro del ambiente</li> </ul>

Lo de la Tabla N° 2, es sólo una muestra de algunas variables que podrían afectar su negocio y de los indicadores que usted deberá monitorear para detectar a tiempo cualquier cambio en el entorno, que pudiera representar una amenaza u oportunidad para su empresa.

**Por lo tanto:**

- ¡Esté atento a los movimientos en la industria!
- ¡Anticípese a los cambios en la industria!
- Analice cada uno de los indicadores que podrían afectar su negocio.
- Establezca estrategias para aprovechar las oportunidades y reducir o mitigar las amenazas que todo cambio en el entorno podría generar.
- Recuerde que el cambio es permanente y por eso, como en la guerra, debe estar siempre preparado.

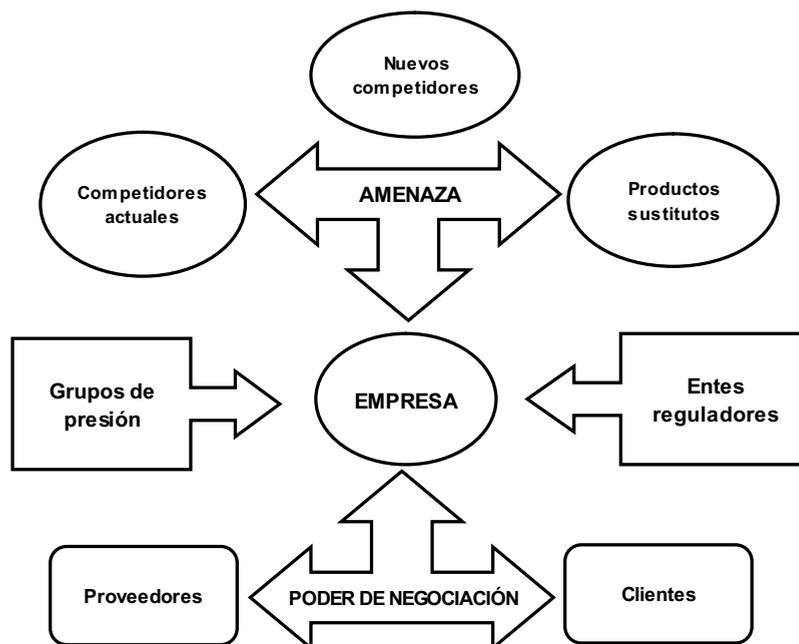
### 2.2.2 El micro-ambiente

Luego de definir la industria a la que pertenece la empresa y analizar cuáles son las variables externas que **podieran afectar su desempeño y competitividad**, el siguiente paso es, hacer una revisión de aquellos elementos de la industria que **afectan el desempeño** de la empresa. Según Michael Porter (1980) para que las empresas estén en una buena posición competitiva, deben hacer un profundo análisis de cada uno de los siguientes aspectos:

- a) El poder de negociación de los proveedores.
- b) Las características de los clientes y su poder de negociación.
- c) La rivalidad entre los distintos competidores de la industria.
- d) Las barreras que permitan el ingreso o no de potenciales competidores.
- e) Los bienes o servicios sustitutos, que frente a un aumento de precio o disminución de la oferta disponible, atraerían a los clientes de determinada empresa.

También es importante incluir a los grupos de presión o entes reguladores de determinadas industrias, porque sus acciones podrían afectar el desempeño de la empresa. La Figura N° 4 muestra los elementos del micro-entorno que deben ser analizados y el tipo de comportamiento que se espera que tengan.

Figura No. 4: Análisis del micro-ambiente



Fuente: Elaboración propia

Estas son las fuerzas que determinan la posibilidad de competir de una empresa en una determinada industria, por lo cual es necesario identificar y analizar cada una de ellas.

#### a) El poder de negociación de los proveedores

Una micro o pequeña empresa, por lo general, tiene un reducido poder de negociación frente a sus proveedores. El bajo volumen de compra y el poco capital financiero, convierten al empresario de la micro o pequeña empresa en un cliente poco importante para el proveedor. En consecuencia, el poder de negociación del proveedor es alto y la micro o pequeña empresa tendrá que adecuarse a los requisitos exigidos por el proveedor y aceptar las condiciones "impuestas" por él. Sin embargo, si el proveedor está interesado en seguir creciendo y para ello necesita nuevos clientes, probablemente establezca una buena relación con su cliente y desarrolle una relación comercial de largo plazo en la que ambos se beneficien.

En líneas generales, se puede afirmar que un grupo de proveedores es poderoso cuando:

1. **Son pocos proveedores y tienen altos niveles de inversión.** Esto dificulta el ingreso de nuevos competidores, lo que haría que el poder se diluya entre más proveedores. Por ejemplo, los proveedores de envases de vidrio para la industria alimentaria son pocos en el país, y una sola empresa controla más del 50% del mercado de envases de vidrio. Entonces, la empresa de vidrio tiene un alto poder de negociación frente a sus clientes quienes deberán aceptar las condiciones impuestas por el proveedor. En este caso, la importación de envases de vidrio podría representar una oportunidad de negocio interesante dada la composición de la industria.

2. **La industria no tiene sustitutos satisfactorios.** Por ejemplo, si usted produce polos de algodón Pima de excelente calidad y necesita teñirlos, solamente podrá utilizar los servicios de un par de proveedores, que seguramente son más caros que el promedio de la industria, pero ningún otro proveedor puede ofrecer la misma calidad. En este caso, dado que lo que usted ofrece al mercado son polos de excelente calidad, no tiene la opción de elegir otro proveedor, por lo cual tiene que negociar y aceptar, lo mejor posible, las condiciones establecidas por el único proveedor de un bien que no tiene un producto sustituto.
3. **El cliente no es importante para el proveedor.** Uno de los mayores obstáculos de la micro y pequeña empresa es que al no ser un cliente importante para el proveedor, este no le brinda el mejor servicio ni el mejor precio. En general, los proveedores orientan sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de sus clientes más grandes e importantes, dejando desatendidos a los más pequeños. Por ejemplo, un importador de productos alimenticios italianos puede tener como cliente al más grande y representativo restaurante de la ciudad y a otros dos pequeños restaurantes. Siendo el restaurante grande el principal cliente, si hubiera algún desabastecimiento en el mercado, probablemente el importador satisfaga primero las necesidades de su gran cliente y luego el de los dos más pequeños. En este caso el poder de negociación de los dos pequeños restaurantes es muy bajo pues son poco representativos para el proveedor.
4. **Los proveedores son críticos para el éxito de la empresa.** Hay empresas que ofrecen excelentes servicios o productos; sin embargo, alguna de las materias primas podrían ser fundamentales para el éxito del servicio y de la empresa. Por ejemplo, los productores de manjar blanco de Cajamarca, tienen problemas para el abastecimiento de envases de alta calidad, que les permitan mostrar y hacer más atractivos sus productos. En este caso, el proveedor de envases establecido en Cajamarca tiene un alto poder de negociación, pues el cliente no tiene muchas opciones para escoger en la misma plaza. Otro claro ejemplo es, cuando en una empresa industrial se malogra una máquina a medianoche y dado que la producción está atrasada, el jefe de planta se ve obligado a contratar un especialista en esa máquina para que solucione el problema y poder cumplir con los compromisos asumidos.
5. **La calidad del servicio o producto que ofrece no puede ser fácilmente sustituido por otro proveedor.** El empresario debe esforzarse por ofrecer un bien o servicio que no pueda ser fácilmente sustituido. Así, cuando usted tiene un empleado que es de excelente calidad no es fácil cambiarlo. Es este caso, el poder de negociación del empleado (como proveedor de mano de obra) es alto. Lo mismo sucede con las compañías que brindan servicio de vigilancia y seguridad. Una vez que los empleados de estas compañías logran la confianza y el respeto de los miembros de la organización que resguardan y ofrecen un servicio de excelente calidad, es muy difícil que el servicio sea brindado por otra compañía, con los mismos niveles de calidad y satisfacción de los clientes.

En cualquiera de los casos, el poder de negociación de los proveedores es una variable fundamental para la empresa y podría significar la diferencia entre el éxito o el fracaso. Busque trabajar directamente con sus proveedores y desarrolle una relación comercial con ellos, pero siempre esté muy atento a los cambios que pudieran producirse en su industria. Si usted puede contar con proveedores eficientes, confiables y comprometidos con el desarrollo y crecimiento de su empresa su probabilidad de éxito empresarial seguramente será mayor.

**b) El poder de negociación de los clientes**

Por otro lado, también es importante conocer a profundidad las necesidades y las características de sus clientes para evaluar cuál es el poder de negociación que usted tiene frente a ellos, o el que ellos tienen frente a usted y su empresa. En líneas generales, se dice que el poder de negociación de los clientes es alto cuando:

1. **Tienen capacidad de comprar una buena parte de la producción total de la industria.** Por ejemplo, un grupo de dos empresas exportadoras, que compren el 90% de los polos de algodón Pima que se producen en el país, tendrá un alto poder de negociación frente a los productores, es decir frente a las empresas manufactureras de la industria.
2. **El producto que se compra en una industria representa una parte importante de las ventas del proveedor.** Por ejemplo, si un cliente compra el 95% de las ventas del proveedor, el poder de negociación del cliente será alto; pues si este cliente deja de comprarle el proveedor perderá casi el 95% de las ventas y probablemente tenga que reducir su tamaño, hasta que descubra una nueva oportunidad de negocio y decida explotarla.
3. **Puede cambiar a otro proveedor a un costo muy bajo.** Por ejemplo, supongamos que un agricultor, normalmente compra el saco de urea “La Chacra” a S/. 60.00, en la empresa del señor Gómez. Sin embargo, en la última semana, el señor Gómez decidió subir el precio en un 20% pues necesita un mayor ingreso y rentabilidad para un nuevo negocio que está desarrollando, con la intención de diversificar su negocio. Frente a este aumento, el agricultor decide rápidamente cambiar de proveedor y así mantener el mismo precio, la misma calidad, el mismo producto, la misma marca y los mismos beneficios sin haber incurrido en ningún costo por haber cambiado de proveedor.

**c) La rivalidad entre los competidores de la industria**

Por lo general, la fuerte competencia entre empresas que luchan por un mismo mercado y con productos o servicios similares es alta cuando:

1. **Existen muchos competidores y todos tienen más o menos los mismos productos y la misma fuerza.** Esto es lo que suele suceder en lugares como el emporio comercial Gamarra, en Lima, donde está concentrada la comercialización de ropa para un indeterminado segmento del mercado.
2. **La industria crece de manera muy lenta** y, por lo tanto, no es fácil que cada una de las empresas aumente su participación de mercado. Esto es lo que todavía sucede con el mercado de productos orgánicos. Este aún es limitado y no hay líderes posicionados en la mente de los consumidores. Por eso la rivalidad entre las empresas existentes es alta, dado el aún reducido tamaño del mercado.

3. **Las empresas, al tener costos fijos y de almacenamiento elevados,** se ven presionadas a llegar a un mínimo de ventas o ingresos que les permita cubrir sus costos fijos. En este caso, frente a cualquier disminución de la demanda, el empresario deberá hacer todo lo posible para generar los ingresos que le permitan cubrir los altos costos fijos.
  4. **Las empresas tienen productos similares y difíciles de ser diferenciados.** La competencia entre ellas es feroz. En esta situación, muchas de las empresas suelen escoger la estrategia de liderazgo en costos y pelear en el mercado por precio. Por ejemplo, el agua de mesa es un producto cuyos atributos son difíciles de diferenciar. En este caso, la rivalidad entre las empresas embotelladoras de agua suele ser alta.
- d) **Las barreras de ingreso que dificultan el ingreso de potenciales competidores.** Para dificultar o impedir el ingreso de nuevos competidores a una determinada industria, es necesario crear barreras de ingreso. Estas barreras de ingreso permitirán demorar la entrada de nuevos competidores y aprovechar el tiempo para poder generar la mayor cantidad de beneficios para la o las empresas que participan en el mercado. A continuación algunas recomendaciones para **aumentar estas barreras.**
1. **Que la empresa que ya está en marcha tenga altas economías de escala.** Cuando el nivel de inversión en maquinarias, equipos y sobre todo personal es alto, las nuevas empresas no se ven tentadas a participar. Los altos niveles de inversión aumentan el riesgo del negocio y dificultan el acceso a la industria y al mercado.
  2. **Que sea difícil, para cualquier nueva empresa, crear un producto o servicio que pueda ser diferenciado de los existentes.** La razón de ser de una empresa es, satisfacer las necesidades de un conjunto de clientes que puedan generar los ingresos suficientes para cubrir, al menos, sus operaciones. En este sentido, cuando la tecnología requerida para diferenciar un producto aún no ha sido descubierta, o cuando el público objetivo aún no siente la necesidad de pedir un producto diferenciado, los nuevos competidores no se sentirán motivados a ingresar al mercado, al no haber todavía un mercado suficientemente grande que justifique el ingreso de un nuevo competidor.
  3. Otra importante barrera de ingreso es **comenzar la empresa con altos requerimientos de capital y poco acceso al crédito.** Muchas empresas, sobre todo de servicios, suelen comenzar sus actividades con altos niveles de inversión, y cuando requieren dinero para salir al mercado con fuertes campañas de marketing ya no tienen la liquidez necesaria. Recuerde que usted podrá tener una gran idea de negocio, una rentabilidad que supere el 50% de la utilidad neta del ejercicio, pero, si no tiene dinero ni acceso a un financiamiento adecuado que le permita llevar adelante las operaciones de la empresa, siento decirle que está quebrado. El gran riesgo que tienen las micro y pequeñas empresas es quebrar por falta de liquidez.

4. **Que sea costoso para el cliente en términos de dinero, tiempo, esfuerzo y costo de oportunidad.** Esto sucede cuando el consumidor debe incurrir en gastos y muchos trámites si quiere comprar un producto de otra marca o bien adquirirlo en un lugar diferente. En consecuencia, cuando cambiar de una empresa a otra de la competencia requiere de mucho tiempo, esfuerzo o dinero por parte del cliente, este generalmente no lo hace. En este sentido, pasarse a la competencia tiene un **alto costo de cambio**. Uno de los ejemplos más claros de esto es el costo de cambiar de proveedor de servicio de celulares o de telefonía fija. Cambiar de proveedor en el Perú, aún ahora, implica tener que cambiar de número telefónico y esto puede tener un costo muy alto en términos económicos, ya que se pierde el contacto con los clientes y también con las personas u organizaciones que pueden favorecer de alguna manera a nuestra empresa.
  5. **Que sea difícil, para las micro y pequeñas empresas, acceder a los canales de distribución de la industria.** Existen cientos de productores de calzado, de ropa para mujeres, de productos artesanales de excelente calidad, de alimentos orgánicos, etc., pero estos productores no pueden acceder fácilmente a los canales de distribución. Este era uno de los grandes problemas de las MyPE en la década de los noventa. Sin embargo, gracias al Internet, hoy muchas de las MyPE acceden directamente a los consumidores finales aumentando sus ingresos, reduciendo el precio final de su producto y aumentando la rentabilidad de su empresa. El Internet ofrece una gama de beneficios que el empresario de la micro y pequeña empresa no puede dejar de aprovechar.
- e) **Los bienes o servicios sustitutos:**

Una de las grandes amenazas de cualquier industria es la aparición de bienes o servicios que, a pesar de ser diferentes, podrían reemplazar a los productos o servicios que actualmente se ofrecen en el mercado y que, por alguna u otra razón, dejan de ser atractivos o ya no satisfacen plenamente las necesidades de sus clientes.

Por otro lado, frente a un aumento de precio o disminución de la oferta disponible de ciertos productos o servicios, los empresarios pueden aprovechar esta oportunidad para atraer a los clientes de determinada empresa.

Todo empresario debe estar muy atento a los cambios en el entorno, que pudieran significar una amenaza o cambio en determinada industria. El desarrollo de nuevas tecnologías, los cambios globales y las nuevas tendencias en los mercados, suelen representar una amenaza importante pero usted, como empresario, debe ser capaz de anticiparse al cambio y no esperar que el cambio lo tome por sorpresa. Por ejemplo, el polar, material desarrollado del reciclaje de botellas PET, es un sustituto muy importante de la lana. Su costo es significativamente menor y sus atributos pueden ser muy importantes para determinado segmento de mercado. En comparación con la lana, el polar es más barato, más ligero y además es antialérgico. Por otro lado, el mercado nos ha demostrado que cuando una empresa ha tenido una posición monopólica, ya sea por el uso de una patente o por condiciones de mercado, la aparición de cualquier bien o servicio sustituto rápidamente le quita la posición de liderazgo que disfrutó por cierto tiempo. En líneas generales, los compradores son propensos a buscar y comprar productos sustitutos.

#### f) Los grupos de presión y las instituciones reguladoras

Los grupos de presión son todos aquellos grupos u organizaciones que de alguna manera podrían ejercer un poder o tener cierta injerencia en las actividades de la empresa. Por ejemplo, los ambientalistas, las feministas, los defensores de los derechos humanos, los miembros de comunidades religiosas, los representantes de diversas etnias o culturas, los gremios sindicales, los defensores de los animales, etc., pueden representar grupos de presión bastante importantes para diversas compañías. Por otro lado, las instituciones reguladoras son aquellas cuyos fines son regular a las empresas de cierta industria. Por ejemplo, en el Perú existen Osinerg, Osiptel, Indecopi, Sunass, como claros ejemplos de organizaciones reguladoras.

A usted, como empresario, le conviene que el poder de negociación de los proveedores y de los clientes sea bajo; que la rivalidad entre las empresas competidoras también sea baja; que existan altas barreras de ingreso a la industria para que no surjan nuevos competidores, y que el producto o servicio ofrecido tenga pocos sustitutos, de tal manera que su cliente no tenga muchas opciones de poder cambiar de producto o servicio. Asimismo, sería conveniente que no existan grupos de presión en contra de la industria o de las empresas, ni entes reguladores del mercado ni de las empresas. Este es el panorama ideal, pero rara vez se conjugan tan favorablemente todos los factores del microambiente.

Sin embargo, es importante mencionar que **la competencia es favorable para el desarrollo de cualquier industria o mercado**. La competencia promueve la competitividad y la innovación, lo que contribuye con mejorar los estándares de calidad y el nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes. Una competencia abierta y honesta es beneficiosa para el consumidor, para el mercado, para la industria y para la sociedad en su conjunto.

Para concluir con el análisis de las fuerzas competitivas de una industria recuerde lo siguiente:

1. El análisis de la industria es el punto de partida para cualquier estrategia.
2. Un análisis profundo y minucioso de la competencia contribuye a alcanzar el éxito empresarial.
3. Cada industria es **diferente en términos de fuerzas competitivas**. En consecuencia, si usted tiene una gama de productos y servicios que pertenecen a distintas industrias, deberá realizar análisis en cada industria. Existen instituciones que realizan muy buenos estudios sectoriales. Revise reportes que son publicados en revistas, periódicos e informes especializados. Esto le ahorrará muchas horas de trabajo y lo mantendrá correctamente informado. Tomar decisiones sobre la base de información errónea, probablemente lo conducirá al fracaso. Como empresario es su obligación estar permanentemente **al día de los cambios que se dan en la industria y ver la manera de anticiparse a ellos**, pues algunos son tan importantes como revolucionarios.

4. En algunos casos, o bajo ciertas circunstancias, la industria está muy fragmentada y por lo tanto es muy difícil identificar quiénes son los verdaderos competidores de una compañía. En este contexto, para poder hacer el análisis de la industria, es necesario hacer un mapa de los **grupos estratégicos**. Los grupos estratégicos están conformados por organizaciones que tienen estrategias similares o compiten con bases similares en un mismo mercado. En estos casos las estrategias de diferenciación y enfoque suelen ser las más empleadas cuando las industrias están tan fragmentadas.

#### ¿Cómo se hace un mapa de grupos estratégicos?

El primer paso para hacer un mapa de grupos estratégicos es: **identificar aquellas características o atributos relevantes del producto o servicio ofrecido, en base a las cuales las empresas compiten entre sí**. Por ejemplo, en el caso de una empresa textil que produce prendas de algodón para las grandes marcas deportivas del mundo, probablemente considere la calidad de la materia prima (algodón Pima) y la calidad del producto terminado (diseño, confección, acabado, empaque) como los dos atributos más valorados y relevantes para el éxito de la industria en la que participa. En este caso, cuando la empresa haga un análisis de sus competidores, sólo tomará en consideración, a aquellas otras empresas en el mundo que podrían ofrecer productos similares y que tienen estrategias competitivas similares.

Otro ejemplo que podría ayudar a aclarar el concepto es el de los restaurantes. Por lo general, los restaurantes de comida rápida compiten entre sí, mientras que los restaurantes en los que el consumo es a la carta tienen estrategias diferentes. En la industria de los restaurantes de comida rápida, las empresas compiten por promociones (intensidad del marketing) y por ubicación (cobertura geográfica); mientras que en los restaurantes de cuatro o cinco tenedores la competencia se da por la calidad del servicio y algunos otros atributos de diferenciación. En este ejemplo, es claro que la estrategia de los restaurantes de comida rápida está orientada al liderazgo en costos, para lo cual una amplia cobertura geográfica es indispensable y la eficiencia en sus procesos es esencial. Contrariamente, para los restaurantes de cuatro o cinco tenedores, la calidad y exclusividad de sus productos o servicios es la clave del éxito en su industria.

#### Recuerde lo siguiente:

- El análisis de la industria es el punto de partida para cualquier estrategia.
- Los altos mandos de las empresas deben conocer, estudiar y analizar la estructura organizacional de la competencia y por qué es así.
- La dirección de la empresa debe monitorear día a día los cambios que se dan en la industria; por ejemplo, el uso de nuevas y más eficientes tecnologías, cambios en los hábitos de los clientes, cambios en los gustos y preferencias de los actuales y potenciales clientes, la aparición de nuevos competidores, cambios legales y tributarios, cambios en las variables macroeconómicas de importancia para la industria, etc.

## 2.3 Análisis interno de la organización

El análisis interno de una organización sirve para identificar cuál es el recurso, o conjunto de recursos, que le permitirá a la empresa tener una posición competitiva beneficiosa frente a sus competidores. Este recurso, que comúnmente es denominado **fuerza de ventaja competitiva** debe ser:

- Dificil de imitar, por ejemplo la fórmula de un producto.
- De carácter permanente o tener una larga vida, como una patente.
- Superior a los recursos de la competencia, es decir más eficiente.
- Dificilmente superable por los competidores, por ejemplo la calidad del servicio o el monto de inversión realizada.

Las empresas, cualquiera sea su giro o tamaño, tienen un conjunto de recursos y capacidades que suelen utilizar para crear una posición competitiva exclusiva en el mercado. De esta manera, las empresas *crean valor para sus clientes* y por lo general generan una ventaja competitiva. La empresa puede lograr una ventaja competitiva por el uso eficiente de sus recursos internos, es decir: calidad personal, conocimiento del negocio, tecnología eficiente, ubicación única y privilegiada, exclusiva cartera de clientes, inversión significativa, posicionamiento y reconocimiento de los clientes, posesión de una patente o registro, etc. La generación de una ventaja competitiva que perdure en el tiempo es el sueño de todo empresario.

### Recuerde que:

**Crear valor para los clientes es la razón de ser de una empresa.**

A continuación se presentan algunas **fortalezas y capacidades** que su empresa podría desarrollar para el logro de una ventaja competitiva:

- Alguna habilidad o destreza única, rara y costosa de imitar, como la simpatía y el buen trato de la dueña del negocio.
- Contar con activos intangibles valiosos: marca reconocida en el mercado, excelente calidad y relación precio/calidad.
- Contar con activos humanos valiosos y fidelizados, como es el caso de muchas empresas que han ganado el concurso *Great Place to Work*, y gracias al cual se elabora el ranking de Las Mejores Empresas para Trabajar. Ver las mejores empresas para trabajar en el Perú, en el siguiente link: <http://www.greatplacetowork.com.pe/best/list-pe.htm>
- Contar con un sistema de información oportuno, veraz y confiable que permita tomar decisiones eficientes adelantándose a las acciones y reacciones de la competencia.
- Contar con una cultura organizacional fuerte y positiva, en la que el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, el respeto por los demás y el compromiso con la institución sean valorados por la alta dirección.
- Tener alianzas de cooperación con clientes, competidores y proveedores. Estas alianzas aseguran el desempeño de la empresa en el tiempo y además equilibra el poder de los actores de la industria: clientes, proveedores y competidores. Por ejemplo, cuando un comerciante de mercado necesita sencillo para dar vuelto a un cliente, por lo general se lo pide al negocio vecino, a pesar de ser su competidor directo. Estas buenas relaciones le permite aliarse para: comprar mayores cantidades de mercadería a menores precios, hacer propuestas de mejoras en infraestructura a las municipalidades, hacer campañas promocionales de mayor impacto -que no sería lo mismo si cada comerciante lo hiciera individualmente-, protegerse en el caso de hurtos, etc.

Al utilizar algunas de estas fortalezas o capacidades, las empresas realizan mejores actividades que sus competidores. De esta manera, compiten creando **un valor único o diferente** para sus clientes.

Recuerde que al hacer un *análisis de las variables externas del entorno*, las empresas identifican lo que “*podrían hacer*”, al haber identificado las oportunidades y amenazas. Sin embargo al hacer un análisis interno de la organización la empresa identifica las fortalezas y capacidades que determinan lo que la empresa “*puede hacer*”. Las variables externas e internas deben ser analizadas para mejorar la posición competitiva de la empresa y posteriormente definir cuál es la estrategia más adecuada para competir con éxito en el mercado.

#### Recuerde que:

**Las estrategias exitosas tratan de aprovechar lo que hace mejor una compañía: su experiencia, las fortalezas de sus recursos y sus capacidades competitivas más poderosas, tomando en consideración las oportunidades y amenazas del entorno.**

## 2.4 Análisis FODA

Realizado el análisis externo e interno, el empresario está en la capacidad de identificar cuáles son las *oportunidades* y *amenazas* detectadas en el ambiente externo y cuáles son las *fortalezas* y *debilidades* identificadas en el ambiente interno de la organización. En este análisis es necesario que el empresario responda a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las fortalezas de la organización que le permitirán responder a las amenazas del entorno con relativa tranquilidad?
- ¿Cuáles son las fortalezas de la organización que le permitirán aprovechar las oportunidades de la industria?
- ¿Qué acciones propone para potenciar las fortalezas y reducir las debilidades de la empresa?
- ¿Qué acciones propone para reducir las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades?

En el Anexo No. 1 usted encontrará una guía, que le ayudará a hacer el análisis del ambiente externo e interno de su organización. Este análisis es fundamental para poder continuar con el proceso de la planeación estratégica. Quizás sea una de las partes más importantes del plan. Tómese el tiempo necesario para recopilar y analizar la información que será fundamental para proponer una visión, una misión, los objetivos estratégicos y una estrategia adecuada para competir en el mercado.

## 2.5 Definición de la visión

Concluido el análisis FODA, el empresario debe revisar si la visión de la empresa sigue estando vigente. *La visión es la imagen de lo que la empresa quiere ser en los próximos cinco o diez años*, es decir está orientada al *futuro*. Al formular una visión, el empresario debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿Qué cosas nuevas pretendemos buscar?
- ¿Cuál será nuestro modelo de negocios en los próximos cinco o diez años?
- ¿En qué clase de compañía estamos tratando de convertirnos?
- ¿Cuál es la posición de mercado que pretendemos lograr dentro de cinco años?

Esta visión estratégica debe ser clara, motivadora y además debe inspirar y comprometer a los miembros de la empresa. Debe guiar la toma de decisiones de la administración, modelar la estrategia de la compañía y debe causar un impacto sobre cómo administrarla.<sup>7</sup>

## 2.6 Definición de la misión

La misión expresa lo que la empresa es en el presente, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Qué necesidades tratamos de satisfacer?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Quiénes son los clientes a los que se está tratando de satisfacer, es decir, a quienes considera su público objetivo?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Cómo es que se están satisfaciendo las necesidades de los clientes?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿En nuestras instalaciones locales? ¿Contratando a terceros?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿En qué creemos?

A continuación se presenta la misión de una empresa productora y comercializadora de joyas de plata para un exclusivo mercado femenino canadiense.

*Peruvian Jewels S.A.C., es una empresa de capitales 100% peruanos que se dedica a la producción de joyas modernas, exclusivas y de excelente calidad, que buscan ser un complemento o accesorio indispensable para mujeres entre 35 y 55 años de edad, que trabajan ocupando cargos de alta responsabilidad.*

*La empresa cuenta con maquinaria de última generación, preocupándose por contar con la mejor tecnología y el mejor personal. La búsqueda de la excelencia en cada una de las actividades que realizan los colaboradores, de manera individual o grupal, es la esencia de la cultura empresarial.*

## 2.7 Definición de objetivos

Los objetivos, son compromisos de la administración con el logro de indicadores de desempeño muy precisos, dentro de un tiempo determinado. Estos indicadores de desempeño son datos que ayudan a medir resultados. Generalmente, los objetivos se clasifican en estratégicos y operativos, según su importancia.

Los objetivos estratégicos están enfocados en el competidor y por lo general son de largo plazo e involucran a toda la organización. Los objetivos operativos, suelen ser de mediano o corto plazo y son establecidos para un área específica de la organización.

<sup>7</sup> Thompson, Strickland 2001 pag. 29

Cualquiera sea su categoría, los objetivos deben expresarse en términos cuantificables, medibles, establecerse por un tiempo determinado, ser claros, precisos y comprendidos por todos los miembros de la organización; deben servir como indicadores para evaluar el desempeño de toda la organización, y servir como base para el sistema de planeación y control. En líneas generales, los objetivos deben servir de inspiración y guía para las acciones de todos y cada uno de los trabajadores de una empresa.

Al fijar objetivos se debe evitar generalidades como: “volverse más eficientes”, “maximizar las utilidades”, “reducir costos”, “incrementar las ventas”. En ninguno de estos cuatro casos, se ha precisado cuánto, en qué tiempo y bajo la responsabilidad de quién se desarrollarán las actividades programadas. El establecimiento de objetivos estratégicos debe ser un proceso que va de arriba a bajo en la organización, más que de abajo hacia arriba. Por ello, debe comenzar por la revisión de la actual visión y misión de la empresa. Luego se establecen los objetivos estratégicos, que finalmente guiarán las acciones de los administradores que se encuentren en un nivel inferior en la organización.

Cualquiera sea el caso, las MyPE deben tener al menos cuatro o cinco objetivos estratégicos. Estos pueden ser:

- Posicionar a “ERA”, entre las parejas jóvenes que residan en Lima Sur, como el mejor fabricante (serio, confiable, con diseños creativos e innovadores) de muebles rústicos de caoba del Parque Industrial de Villa el Salvador antes de diciembre de 2009.
- Ser reconocido en el sistema bancario como un buen cliente, manteniendo un nivel de endeudamiento inferior al 100% del capital social de la empresa y pagando sus créditos con la debida puntualidad.
- Contar con personal altamente motivado y comprometido con la visión y misión de la organización.
- Obtener una rentabilidad neta anual no inferior al 8% del total de las ventas netas.

#### Recuerde que:

**¡Un objetivo sin indicador...no puede medirse!**

**¡Un objetivo que no se puede medir...no se puede controlar!**

**¡Un objetivo que no se puede controlar...no se puede administrar!**

Una vez establecidos los objetivos estratégicos, cada una de las distintas áreas de la organización, deberán establecer los objetivos operativos que los ayuden a cumplir con la visión, la misión y los objetivos estratégicos. En la Tabla N° 3 usted podrá apreciar cómo los objetivos estratégicos y operativos deben ser consistentes y estar directamente vinculados a los indicadores (ver página siguiente).

Tabla N° 3  
Objetivos estratégicos y objetivos operativos

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Indicadores de control
Posicionar a la empresa como la de mejor servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 90% de los clientes actuales se encuentran 100% satisfechos con los servicios ofrecidos por la empresa.</li> <li>El 100% de los clientes regresa a la empresa, dentro de los siguientes tres meses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de reclamos presentados por los clientes.</li> <li>Número de personas entrevistadas que reconocen a la empresa como la que mejor servicio ofrece a sus clientes.</li> </ul>
Contar con una rentabilidad neta anual no menor al 5% del total de ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener un margen bruto del 25% sobre las ventas.</li> <li>Los gastos de personal deben representar no más del 40% de los gastos totales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Margen bruto</li> <li>Gasto de personal</li> </ul>
Contar con personal altamente motivado y comprometido	<ul style="list-style-type: none"> <li>La rotación de trabajadores es menor al 5% anual.</li> <li>El 99% de los trabajadores se encuentra plenamente satisfecho de trabajar en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de trabajadores que renuncian a la empresa.</li> <li>Número de trabajadores que responden "plenamente satisfechos" a la encuesta de satisfacción de la empresa</li> </ul>
Contar con la tecnología más moderna y eficiente del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistir todos los años, en el mes de octubre, a la feria internacional de Francia en la que se presentan los últimos avances de la industria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de asistencia a la feria.</li> </ul>

En líneas generales, los objetivos sirven para establecer indicadores que luego permitan evaluar el desempeño y progreso de la organización, en función a la misión y visión planteadas.

## 2.8 Definición de la estrategia competitiva

Una vez establecidos los objetivos estratégicos y sus correspondientes objetivos específicos e indicadores, el siguiente paso del plan estratégico consiste en determinar cuáles son las estrategias y las acciones que deberán realizarse para alcanzar los objetivos.

La estrategia de una empresa, se refiere a la forma cómo se alcanzarán los objetivos de la empresa. Las estrategias guían las acciones de la empresa hacia el logro de los objetivos previamente planteados. Es este caso, estaríamos hablando de estrategias planificadas, pero en realidad, muchas de las estrategias empleadas por la gran mayoría de pequeñas y medianas empresas son fundamentalmente "reactivas", es decir, los empresarios las determinan en respuesta a las acciones de sus competidores.

La puesta en marcha de una estrategia, es una actividad fundamentalmente orientada a la acción, que debe ser desarrollada y supervisada por todos y cada uno de los administradores de la compañía.

La clave está en alinear con sumo cuidado la industria y las condiciones competitivas, con los recursos y capacidades de la compañía, para crear la estrategia que ayude a la empresa a generar una ventaja competitiva. En este sentido, la estrategia de la empresa debe corresponder tanto a las circunstancias de su mercado externo, como a sus recursos y capacidades competitivas.

En consecuencia, el empresario debe emplear todos sus conocimientos, intuición y creatividad para formular distintas opciones estratégicas y elegir aquella estrategia que le permita crecer, desarrollarse y liderar el mercado en el que se encuentre, de manera competitiva.

Con la definición de la estrategia empresarial o competitiva<sup>8</sup> concluye la primera parte del plan estratégico, es decir lo referente a la formulación del plan, tal y como se puede observar en la Figura N° 1: Proceso de planeamiento estratégico.

---

<sup>8</sup> La clasificación de estrategias se verá en la segunda parte del libro.



# 3. LA VENTAJA COMPETITIVA

Muchos empresarios que forman parte de un determinado mercado, pueden tener objetivos muy parecidos. Por ejemplo, un grupo de empresas dedicadas a brindar servicios de Internet (cabinas de Internet), todas ellas de similares características y ubicación, podrían tener como objetivos los siguientes:

- Ser el líder del mercado.
- Lograr una rentabilidad neta después de impuestos equivalente al 20% del total de ingresos.
- Ser reconocida por el mercado como la empresa de mejor tecnología y calidad de servicio de la zona.

Esto es sumamente razonable, pues cualquier empresa podría buscar estos mismos objetivos. Sin embargo, no es aquí donde están las diferencias que hace que algunas empresas crezcan y se desarrollen, mientras otras disminuyen sus actividades y tienden a desaparecer o quebrar. Las diferencias se dan en las estrategias. Pero estas estrategias, al igual que los objetivos, pueden ser fácilmente copiadas por las empresas de la competencia. Si usted revisa la visión, la misión y los objetivos de diversas empresas de una misma industria o sector, usted se dará cuenta que son bastante parecidas. Por ello, las estrategias también son similares, pero hay algo que hace que algunas avancen más rápido, sean más eficientes y además sean más exitosas que otras. Esas diferencias están en los recursos y capacidades internas de la organización, que le permitirá lograr una ventaja competitiva frente a otras empresas de la competencia.

El análisis histórico de las empresas en el Perú, nos muestra que las MyPE difícilmente podrán competir en eficiencia y volumen con las medianas y las grandes empresas del país. Si se trata de eficiencia y volumen de producción, la mayoría de las MyPE tienen en ello una debilidad. Sin embargo, las MyPE tienen otras grandes ventajas frente a las medianas y grandes empresas, como por ejemplo, una mayor flexibilidad. Conociendo estas fortalezas y reconociendo las debilidades, las MyPE podrán establecer estrategias eficaces que les permitirán competir con éxito en el mercado.

**La esencia de una estrategia es...**

**Desarrollar una posición de mercado suficientemente poderosa y una organización capaz de producir un desempeño exitoso, a pesar de los acontecimientos imprevistos, de la fuerte competencia y de las dificultades internas.**

Pero para generar esta posición en el mercado, la empresa deberá contar con una ventaja competitiva o comparativa.

Toda empresa, independientemente de su tamaño o giro, busca obtener una rentabilidad suficiente, que le permita no sólo mantenerse en el mercado sino también crecer y buscar una posición de liderazgo. Pero las empresas tienen rentabilidades diferentes en función a las siguientes condiciones:

- La industria a la que pertenecen.
- Las condiciones del macro-entorno que las afectan.
- La posición competitiva de la empresa en un momento determinado.
- La eficiencia operativa de la empresa.

Las empresas que desean alcanzar éxito, deben buscar una **posición competitiva favorable** en un sector determinado, es decir, alguna ventaja frente a sus competidores. Esta ventaja, puede ser llamada “ventaja comparativa” o “ventaja competitiva” dependiendo de sus características.

La **ventaja comparativa** se refiere a aquella ventaja que tiene la empresa pero que podría ser imitada por el competidor. Por lo tanto, es una ventaja momentánea que podría permitir beneficios temporales, pero que en el corto o mediano plazo, será imitada por los competidores.

La **ventaja competitiva**, se refiere a aquella *fortaleza que* la empresa tiene para generar más valor para sus clientes y que *no se puede imitar, resulta muy costoso hacerlo y es perdurable en el tiempo*. Para mantener una ventaja competitiva, la empresa deberá ser mejor que los competidores y también deberá cuidarse de ellos, pues seguramente muchas de las empresas de su industria estarán tratando de descubrir y luchar por alcanzar su ventaja competitiva.

En resumen, la posición competitiva de una empresa es el resultado de analizar el panorama competitivo, para la identificación de oportunidades y amenazas externas, y la ventaja competitiva interna que la hará ser única.

**Posición Competitiva = Panorama Competitivo + Ventaja Competitiva**

### ¿Cómo generar ventajas competitivas?

Como se mencionó anteriormente, la ventaja competitiva de una empresa se genera dentro de la organización, sobre la base del análisis de los recursos, las capacidades y las competencias de la empresa.

Algunas fuentes de ventajas competitivas son:

- El registro de una patente, que permita tener propiedad intelectual.
- El registro de una marca, que permita identificar y posicionar un producto, servicio o una empresa, como una marca de calidad.
- Una ubicación privilegiada, que ninguna otra empresa pudiera tener por un tiempo determinado.
- Un equipo o maquinaria, que por su nivel de especialización tecnológica no pueda ser adquirido por algún competidor cercano en el corto o mediano plazo.
- Un sistema de información, que permita tomar decisiones rápidas y eficientes, y así estar un paso adelante de los competidores.
- Un equipo de trabajadores capaces, fieles a la organización y plenamente comprometidos con la calidad del servicio al cliente.

Cualquiera fuera el caso, la ventaja competitiva debe basarse en alguna capacidad de la empresa que resulte ser **valiosa, insustituible, rara, costosa de imitar y que perdure en el tiempo**.

**¡Ponga todo su esfuerzo y su habilidad en crear una ventaja competitiva!**

**No importa cuan grande o pequeña sea su empresa, lo importante es identificar aquella capacidad que le permitirá tener una posición competitiva, en el mercado y en su industria.**

Antes de pasar a la segunda parte del libro, recuerde lo siguiente:

*“Todos los competidores que persisten a través del tiempo deben mantener una ventaja particular que se diferencia de las demás. Manejar esa diferencia es la esencia de una estrategia de negocios a largo plazo.”<sup>9</sup>*

*“Una compañía puede superar a sus rivales solamente si establece una diferencia que pueda preservar.”<sup>10</sup>*

---

<sup>9</sup> Bruce Henderson

<sup>10</sup> Michael Porter



II PARTE  
ESTRATEGIA

---



# 4. CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Como se vio en la primera parte de este libro, *la estrategia se refiere a la forma de alcanzar los objetivos*. Las empresas pueden tener objetivos muy parecidos o inclusive idénticos, por ejemplo, aumentar la participación en el mercado en 5% en el presente año, o lograr un crecimiento en las ventas del 22% en el año tal. Sin embargo, las empresas pueden escoger distintas estrategias o formas de alcanzar estos objetivos, en función al mercado en el que compiten y sobre todo en función a los recursos con los que cuentan.

Así, una Empresa “A”, productora de empaquetaduras para la industria de motocicletas y moto taxis, que tradicionalmente ha ofrecido un buen producto y a buen precio, y que cuenta con amplios recursos en la parte de producción, podría aumentar sus ventas al producir y vender muchas más empaquetaduras a muchos más clientes pequeños. Mientras que otra Empresa “B”, podría aumentar sus ingresos por ventas brindando a ciertos clientes una calidad superior en el producto y en el servicio. En este caso, el profundo conocimiento que la empresa tiene de las necesidades de sus clientes, le permite diseñar y producir un producto diferenciado, por el cual algunos clientes están dispuestos a pagar un mayor precio.

De esta manera, la empresa “A” estaría aumentando sus ingresos ofreciendo el mismo producto a más clientes; en tanto que, la empresa “B” estaría aumentando sus ingresos al ofrecer un producto con alguna característica particular que le permite cobrar un mayor precio, a un mercado en particular. En ambos casos estamos hablando de las estrategias para aumentar los ingresos por ventas, más no de las estrategias para aumentar la rentabilidad del negocio, dos aspectos considerablemente diferentes.

## En resumen:

**Las estrategias se refieren a la forma o camino que seguirá una empresa para alcanzar los objetivos previamente establecidos y al mismo tiempo lograr alguna ventaja frente a la competencia.**

Así como los objetivos pueden clasificarse en categorías: estratégico y operacionales; de corto, mediano y largo plazo; las estrategias también se clasifican de acuerdo con el nivel de la organización en el que se desarrollan y los objetivos que persiguen. A continuación se presenta una clasificación de las estrategias en función al objetivo fundamental que persigue la empresa (ver página siguiente):

Tabla No. 4  
Clasificación y ámbito de acción de las estrategias empresariales

Tipo de empresa	Objetivo general de la empresa	Nivel en el que se plantea la estrategia	Tipo de estrategia	Ámbito de aplicación de la estrategia
Micro o Pequeña (una unidad de negocio)	Competir en el mercado con la mayor eficiencia posible	Alta dirección	<b>Competitivas:</b> liderazgo en costos; diferenciación; enfoque	Unidades estratégicas de negocio
Micro Pequeña Mediana Corporativa	Poner en marcha la estrategia competitiva	Jefes de unidades	<b>Operativas:</b> marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas	En todas las áreas funcionales de la organización
Pequeña Mediana Corporativa	Lograr un mayor crecimiento de la empresa en el mismo sector	Alta dirección	<b>Intensivas:</b> penetración de mercado; desarrollo de productos; desarrollo de mercados; desarrollo de productos y mercados.	Toda la empresa
Pequeña Mediana Corporativa	Lograr un mayor crecimiento de la empresa integrando a proveedores, distribuidores o competidores para lograr mayor eficiencia y competitividad.	Alta dirección	<b>Integración:</b> integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal	Toda la empresa
Pequeña Mediana Corporativa	Lograr un mayor crecimiento de la empresa en diferentes negocios para disminuir el riesgo	Alta dirección	<b>Diversificación:</b> diversificación relacionada; diversificación no relacionada	Toda la empresa
Micro Pequeña Mediana Corporativa	Protegerse frente a amenazas del entorno	Alta dirección	<b>Defensivas:</b> joint venture, downsizing, liquidación.	Toda la empresa

A continuación, se describe brevemente cada tipo de estrategia y se presentan ejemplos que ayudan a comprenderlas. Lo más importante, es que usted aplique los conocimientos que este libro le brinda. Por lo tanto, mientras revisa cada una de las estrategias, analice la situación de su propia empresa y determine si la estrategia planteada contribuiría al éxito de su organización.

#### 4.1 Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas<sup>11</sup> se refieren a la manera cómo una empresa compete frente a sus rivales, en un determinado negocio o unidad estratégica de negocio. La esencia de la estrategia competitiva está en relacionar a la empresa con su entorno y luego de un análisis de las cinco fuerzas competitivas -la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad dentro del sector entre los competidores existentes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores- determinar cuál es la mejor estrategia competitiva; es decir, **la mejor estrategia para competir** en determinado mercado para ganarle a la competencia.

Para definir cuál es la estrategia más adecuada, el empresario debe comenzar por hacerse las siguientes preguntas:

- ¿El factor determinante de compra es el precio?
- ¿Los clientes suelen buscar productos con atributos particulares?
- ¿Los clientes buscan productos exclusivos?
- ¿Los clientes son parte de un gran mercado o es que existen muchos nichos de mercado en una misma industria?
- ¿Los precios y los costos de los productos o servicios de nuestra organización son competitivos?
- ¿La empresa cuenta con los equipos necesarios y el recurso humano altamente capacitado para poder ofrecer un buen producto y servicio al menor precio posible?
- ¿La cultura de “eficiencia en costos” está interiorizada en la empresa?
- ¿Los productos o servicios ofrecidos a nuestros clientes satisfacen plenamente sus necesidades?
- ¿En realidad, el bien o servicio ofrecido agregan valor a los clientes?
- ¿Cuánto valoran nuestros clientes la diferenciación de los bienes o servicios ofrecidos en comparación con los de la competencia?
- ¿Nuestro cliente está dispuesto a pagar algo más por el servicio o calidad adicionalmente brindados?
- ¿Qué capacidad tiene la empresa para atender a un pequeño nicho de mercado muy particular y especializado?
- ¿Cuenta con las capacidades internas que permitan satisfacer las necesidades muy particulares de ese nicho de mercado?
- ¿Satisfacer las necesidades de ese nicho le permite obtener una rentabilidad adecuada?
- ¿La empresa cuenta con los recursos humanos necesarios?
- ¿A pesar del pequeño tamaño del mercado, es posible obtener ganancias?

11 Michael E. Porter (1980) Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia

Es necesario que el empresario responda a estas preguntas para que pueda determinar la estrategia más adecuada para competir en determinada industria, y bajo ciertas condiciones del entorno. Así, debe determinar si es:

- a) Estrategia de liderazgo en costos.
- b) Estrategia de diferenciación.
- c) Estrategias de enfoque.

Elegir la estrategia adecuada es fundamental para alcanzar el éxito empresarial, pues son las estrategias las que diferencian a las empresas de sus competidores.

A continuación se presentan algunas características y condiciones que presenta cada una de estas tres estrategias. Revíselas con detenimiento y tómesese el tiempo necesario para determinar si la estrategia que está aplicando es la más adecuada para alcanzar sus objetivos. Revise la información teniendo en mente los siguientes principios:

- Una mayor eficiencia en los procesos y una alta inversión en personal y equipos permiten grandes volúmenes de producción y menores costos por unidad. En este caso, **la estrategia de liderazgo en costos** sería la más adecuada.
- Un mayor conocimiento de las necesidades de los clientes y una gran flexibilidad en los procesos, permiten otorgar un producto o servicio diferenciado y adaptado a las necesidades particulares de cada cliente y así cobrar un mayor precio. En este caso, **la estrategia de diferenciación** sería la más adecuada.
- Un profundo conocimiento de las necesidades de un nicho de mercado en particular, permite otorgar un producto o servicio a un pequeño segmento de mercado que busca la exclusividad. En este caso, **la estrategia de enfoque** sería la más adecuada.

Pasamos a describir cada una de las estrategias competitivas y los factores que podrían contribuir al éxito empresarial.

#### 4.1.1 Liderazgo en costos

Las empresas que aplican una estrategia de liderazgo en costos, generalmente buscan ser **proveedores de bajo costo de la industria**, es decir, atraen a sus clientes por tener el *precio promedio más bajo del mercado*. Esta estrategia busca captar un amplio espectro del mercado para el cual el precio es una característica esencial del producto. Por lo general, las empresas que tiene una estrategia de liderazgo en costos cuentan con un buen producto o servicio básico, de calidad aceptable y con pocas posibilidades de cambiar algunas de sus características.

Los administradores de empresas cuya estrategia es la de liderazgo en costos, viven en una búsqueda constante de reducción de costos, pero sin sacrificar la calidad ni las características esenciales de su producto, que ya ha sido aceptado por el mercado. Cuando una empresa elige la estrategia de liderazgo en costos, el administrador debe desarrollar todos los recursos internos necesarios para *disminuir permanentemente los costos y lograr una mayor eficiencia*. Sin embargo, debe recordar que a pesar del bajo precio, los bienes o servicios deben incluir los atributos suficientes para que resulten atractivos a los actuales y potenciales clientes.

Para que una estrategia de liderazgo en costos sea viable es necesario que la empresa logre:

- a) Economías de escala, en base a la especialización y división del trabajo.
- b) Incremento en las destrezas de los trabajadores, para coordinar y organizar las distintas tareas y para una mejor utilización de la capacidad de producción de la empresa.
- c) Mejoras en la relación entre costos fijos y variables.

Por lo general, una estrategia de liderazgo en costos puede resultar muy efectiva cuando:

- El mercado está compuesto por muchos compradores, para quienes el precio es el factor determinante de la compra. Por ejemplo, cuando un cliente compra azúcar blanca embolsada, generalmente elige el producto de menor precio, que cumpla con los estándares de calidad a los cuales está acostumbrado.
- Existen pocas alternativas para lograr diferencias entre los productos o servicios en el mercado. En el caso del azúcar blanca embolsada el producto será muy similar entre los competidores, lo único que podría diferenciarlos es una marca, salvo que alguna de ellas tenga un atributo particular que ayude a la diferenciación.
- A los compradores no les interesa mucho la diferencia entre una marca y otra, o entre comprar un producto de marca o comprar otro sin marca. Los compradores no son sensibles a las características diferenciadoras de los bienes o servicios. Siguiendo con el ejemplo del azúcar blanca, si los productos y las características de los productores son muy similares, podemos afirmar que la gran mayoría de los clientes elegirá el azúcar de menor precio.

Cuando un empresario ha decidido competir en determinada industria empleando una estrategia de liderazgo en costos, es necesario que el administrador tome en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Invierta en un sistema de información eficiente y oportuna, con la finalidad de llevar una adecuada planificación y control de los costos de la empresa. Recuerde que la mayor parte de su energía se destinará a ver cómo puede reducir sus costos.
- Tenga pocos niveles organizacionales y en general bajos costos administrativos.
- Establezca políticas congruentes para reducir los costos de rotación de personal y así disminuir los gastos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal.
- Establezca programas de capacitación intensiva y eficaz para mejorar la eficiencia y efectividad de los trabajadores.
- Promueva la cultura del ahorro y eficiencia en costos, como parte de la cultura organizacional.
- Emplee prácticas de planeación simplificadas, para reducir los costos de planeación.
- Promueva la construcción de instalaciones de producción a escalas eficientes.
- Promueva el uso de tecnologías y la capacitación de los trabajadores, para reducir costos y aumentar la eficiencia en el trabajo.
- Establezca los contactos necesarios para contar con una oferta de materia prima a buen precio y con los estándares de calidad requeridos.
- Establezca un proceso de evaluación frecuente, para supervisar el desempeño de los proveedores, siempre en la búsqueda del proveedor más eficiente.
- Establezca un sistema de información y comunicación eficiente, para vincular los productos de los proveedores, con los procesos de producción de la empresa.

- Proponga a sus clientes un programa de entregas que reduzca los costos de distribución. Seleccione a los transportistas con costos bajos pero con la calidad esperada por el cliente.
- Cuente con una fuerza de trabajo pequeña y muy capacitada, que tenga interiorizada la necesidad de controlar los costos y lograr la mayor eficiencia, sin perjudicar la calidad del producto o servicio otorgados a los clientes.

#### Finalmente recuerde lo siguiente:

- El liderazgo en costos comienza con un buen producto.
- El líder en costos debe estar preparado para realizar los cambios necesarios para bajar sus costos.
- El líder en costos busca la máxima eficiencia en sus operaciones.
- Los líderes en costos prestan gran atención a cómo están los costos de sus competidores.
- Los líderes en costos introducen dicha estrategia dentro de la cultura organizacional: todos los trabajadores están orientados a reducir los costos de la empresa, en búsqueda de la máxima eficiencia.

#### 4.1.2 Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación, busca otorgar al cliente un producto o servicio que le entregue **mayor valor**, aunque ello implique un mayor precio. En este caso, el empresario debe *obsesionarse* por identificar uno o varios atributos del producto o servicio, que mejorarán el nivel de satisfacción del cliente, por lo cual el cliente estará dispuesto a pagar un mayor precio, pues valora la diferenciación.

Siguiendo con el azúcar blanca embolsada. Si una de las empresas se posiciona como “azúcar de origen peruano” y el cliente valora el hecho de “consumir un producto peruano” probablemente este último compre el azúcar peruano aunque le cueste unos céntimos más que azúcar blanca importada.

Desde el punto de vista de la empresa, imprimir en la bolsa: “azúcar de origen peruano” probablemente tenga un costo adicional, sin embargo, el costo de la impresión es menor que los céntimos que el cliente está dispuesto a pagar por tener un producto de origen peruano.

Así, la esencia de ésta estrategia está en que la **diferenciación sea valiosa para los clientes y sostenible en el tiempo**. Recuerde que los clientes que no valoran la característica distintiva de algún bien o servicio, no estarán dispuestos a pagar un precio mayor al promedio del mercado. Por otro lado, esta diferenciación incrementará la rentabilidad de la empresa, siempre que el precio extra que implica diferenciar y vender un producto supere los costos adicionales de lograr la diferenciación.

Las estrategias de diferenciación suelen fracasar cuando los clientes no valoran la diferenciación y por lo tanto, no están dispuestos a pagar un precio mayor al promedio del mercado. Las empresas pueden buscar su diferenciación desde muchos ámbitos, por ejemplo “el sabor único”, el “servicio confiable”, el “mejor servicio postventa”, el qué más “rápido entrega un pedido de reparto a domicilio”, “confiabilidad en el producto”, el de “mejor garantía”, el “único producido en el Perú y por peruanos”, “su mejor socio estratégico”, “el que lo ayuda a crecer”, entre muchos otros. Generalmente, esta diferenciación es la que se empleará para lograr el posicionamiento de la empresa en determinado mercado.

Para que una estrategia de diferenciación tenga un impacto favorable en la empresa es necesario:

- Hacer un estudio profundo de las necesidades y preferencias de los consumidores.
- Identificar cuáles son los atributos del producto o servicio más valorados por el cliente, en comparación con los productos ofrecidos por la competencia.
- Monitorear constantemente el comportamiento del consumidor, para detectar a tiempo cualquier cambio que pudiera requerir modificaciones en el producto o servicio.
- Realizar un profundo análisis de todos los competidores directos e indirectos del sector.
- Coordinar constantemente las funciones de marketing e investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios, para estar constantemente innovando en función a los requerimientos del cliente y a la misión de la empresa.
- Concentrarse en algunas características claves de la diferenciación e informar acerca de ellas, para desarrollar el posicionamiento e imagen de marca deseados.

Si usted ha decidido aplicar una estrategia de diferenciación, tome en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Cuente con sistemas de información muy desarrollados, que le permita entender las preferencias de compra de los clientes con la mayor rapidez y con el mayor nivel de detalle posible.
- Promueva la máxima eficiencia posible y la importancia de fabricar productos de alta calidad, sin que ello implique un mal uso o despilfarro de recursos.
- Establezca programas de compensación, con el propósito de fomentar la creatividad y la productividad de los trabajadores.
- Establezca programas de capacitación superior para el personal, con la finalidad de mejorar los productos y servicios y seguir en la búsqueda constante de una diferenciación que sea valorada por los clientes.
- Invierta en tecnologías, que permitan a la empresa identificar rápidamente los cambios en los gustos y preferencias de los clientes y así fabricar productos muy diferenciados a costos razonables.
- Promueva un sistema de información que le permita contar con las materias primas y recursos de la más alta calidad.
- Tenga la flexibilidad necesaria en sus procesos, para fabricar productos o brindar servicios que satisfagan las necesidades particulares de sus clientes y a costos razonables.
- Supere las expectativas de los clientes, al brindar soluciones rápidas a las singulares especificaciones de fabricación de cada cliente.
- Cuente con un equipo de promotores o vendedores entrenados y capacitados, para comunicar cuáles son los atributos diferenciadores del bien o servicio que generan una diferencia de precio, con el resto de productos o servicios de la industria.
- Utilice todos los recursos de marketing, que le permitan dar a conocer las ventajas del producto o servicio ofrecido, frente a los de los competidores.
- Desarrolle relaciones personales amplias con compradores y proveedores.

**Finalmente recuerde lo siguiente:**

- La estrategia de diferenciación es efectiva, cuando usted es capaz de crear algo por lo cual los compradores están dispuestos a pagar un precio superior a los de la competencia.
- El éxito de los diferenciadores no depende solamente de crear valor agregado, sino también de comunicar dichas ventajas de manera creíble.
- Los costos adicionales de tener un producto o servicio diferenciado deben ser mínimos y establecidos de tal manera que ponga una barrera a la competencia.
- Para sostener una estrategia de diferenciación la empresa debe estar atenta a crear nuevas fuentes de valor para el cliente, para ello debe innovar constantemente.
- Recuerde que, cualquier elemento de la diferenciación que realmente genere valor a los clientes, será rápidamente copiado por los competidores, salvo que existan derechos de autor o patentes.

**4.1.3 Estrategia de enfoque**

Una tercera estrategia para competir en el mercado, es la estrategia de enfoque. Esta estrategia generalmente es empleada por empresas o instituciones que producen bienes o servicios para **nichos de mercado** muy particulares. Una empresa con estrategia de enfoque debe cuidar que sus costos sean más bajos que los de la competencia y que lo que ofrece a sus clientes sea valorado, pero sobre todo **deberá preocuparse por tener la lealtad** de un determinado nicho de mercado. Generalmente, las empresas que utilizan una estrategia de enfoque, suelen tener productos sumamente diferenciados, de excelente calidad, a costos razonables y precio alto. De esta manera, “clientes exclusivos” gozan de “productos o servicios exclusivos.”

Una MyPE elegirá una estrategia de enfoque, en la medida que sus clientes tengan preferencias o necesidades distintivas; es decir, tengan demandas muy particulares por las cuales estén dispuestos a pagar el precio promedio más alto del mercado. Por lo general, la estrategia enfocada, elige un **segmento de mercado determinado con necesidades inusuales o distintivas**.

Para que una empresa escoja una estrategia de enfoque debe tomar en consideración lo siguiente:

- El nicho de mercado deberá ser lo suficientemente grande para que la empresa sea rentable.
- El nicho de mercado no deberá ser muy importante o decisivo para el resto de los competidores, lo que hace que la empresa no represente una amenaza para otros actores de la industria.
- La empresa cuenta con las capacidades y los recursos necesarios para servir al nicho de manera efectiva.
- La empresa cuenta con clientes fieles y leales a la marca, por lo que los competidores no podrán quitarle a los clientes, a pesar del menor precio o diferenciación.

Para que una estrategia de enfoque sea efectiva, deberá tomar en consideración las siguientes recomendaciones:

- Conozca a la perfección a cada uno de sus clientes.
- Desarrolle relaciones con cada uno de sus clientes y sus proveedores. Establecer relaciones con ellos va más allá de conocerlos.
- Realice investigaciones que le permitan conocer de manera casi inmediata, cualquier cambio en los gustos y preferencias de sus clientes.
- Desarrolle estrategias de marketing para atraer y retener a sus clientes pero sobre todo para fidelizarlos.
- Desarrolle estrategias de marketing que lo posicionen en la industria como una empresa enfocada a nichos de mercado.
- Mantenga procesos flexibles y sistemas de control de costos, que busquen la máxima eficiencia y rentabilidad del negocio, al mismo tiempo que la más alta satisfacción de sus clientes.
- Conforme un equipo humano capaz de conocer y satisfacer las necesidades de cada cliente en particular.

**Sea cual fuere la estrategia competitiva elegida, recuerde lo siguiente:**

- Las estrategias competitivas son formuladas por la alta dirección de la empresa, sobre la base de un análisis del entorno y de las fuerzas internas de la organización.
- Numerosas empresas de una misma industria pueden competir con éxito, **empleando diversas estrategias genéricas.**
- El éxito de una estrategia depende de la **consistencia con la que ha sido formulada e implementada, además de ser periódicamente renovada.**
- La estrategia de una empresa **debe modificarse ni bien varíe la estructura de la industria o la posición de la competencia.**

**¡Este atento!**

**Toma largo tiempo modificar totalmente una estrategia, por eso hay que meditarla y cuidar muy bien el proceso de implementación.**

En resumen, las estrategias competitivas presentadas muestran claramente tres formas de competir en el mercado:

- 1) Ser la empresa capaz de ofrecer un producto o servicio con la calidad deseada por el público objetivo, **al precio más barato del mercado.** Para ello, la **eficiencia de costos** es fuente de la ventaja competitiva.
- 2) Ser una empresa capaz de ofrecer un producto o servicio con **ciertos atributos que el cliente valora**, y por los cuales **está dispuesto a pagar un precio superior** al promedio del mercado. Para ello, la investigación de mercados y el estudio del comportamiento del consumidor son indispensables, para conocer cuáles son los atributos más valorados por el cliente y cómo sus gustos y preferencias van cambiando con el tiempo. En este caso, el **conocimiento del cliente, la innovación y la creatividad** son fuentes de ventaja competitiva.

- 3) Ser una empresa capaz de satisfacer las **demandas de un determinado nicho de mercado**. En este caso, el **conocimiento del cliente es fundamental** para poder **retenerlo y fidelizarlo**, a través de argumentos emocionales y subjetivos más que a comparaciones objetivas y racionales en relación a la competencia. Las empresas que aplican una estrategia de enfoque, suelen **contar con departamentos de marketing y de atención al cliente**, sumamente eficientes y especializados.

Una vez que el empresario y la alta dirección han definido la estrategia competitiva más adecuada, el siguiente paso es comunicarla a toda la organización. Recuerde que la estrategia competitiva es sólo una parte del plan estratégico de la empresa, por lo tanto, antes de comunicar cuál es la estrategia elegida para competir en el mercado, usted **debe comunicar y asegurarse** de que toda la organización haya comprendido la **visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos**.

Luego de conocer y comprender todos estos elementos del plan estratégico, el siguiente paso es **implementar la estrategia elegida**. Para ello, cada unidad y cada persona debe establecer un plan de acción en función al plan estratégico formulado y aprobado: visión, misión, objetivos estratégicos y estrategia competitiva. En esta etapa, los responsables de cada área deben velar por el establecimiento de objetivos y estrategias operativas o funcionales.

## 4.2 Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales se establecen para alcanzar los objetivos, de las distintas áreas funcionales de la organización como: marketing, operaciones, servicio al cliente, investigación y desarrollo, distribución, finanzas, recursos humanos, entre otros. Cabe mencionar que, un negocio necesita tantas estrategias funcionales como actividades necesarias para implementar cada una de ellas. Las estrategias funcionales están vinculadas al logro de los planes de acción, que permitirán cumplir con el plan estratégico previamente formulado.

Las estrategias funcionales si bien tienen un ámbito de acción menor a las estrategias competitivas, sus acciones deben respaldar la estrategia competitiva. Una adecuada coordinación entre todas las estrategias funcionales y la estrategia competitiva, es fundamental para alcanzar el éxito empresarial. Así, las estrategias de marketing, de operaciones, de finanzas, de servicio al cliente, de recursos humanos y de responsabilidad social empresarial, entre otras, deben estar en armonía entre ellas, más que servir a su propia unidad.

### Recuerde:

**La coordinación, la uniformidad y la consistencia entre las distintas estrategias funcionales son esenciales, para implementar un plan de acción que permita alcanzar la visión, la misión y los objetivos de la empresa, sobre la base de una estrategia competitiva previamente definida.**

A continuación se presentan las estrategias funcionales más empleadas por las MyPE del Perú, independientemente del sector en el que se encuentren:

### 4.2.1 Estrategias de marketing

Las estrategias fundamentales de marketing están referidas a: (a) la segmentación; (b) el posicionamiento; y (c) la postura competitiva de la empresa frente a sus competidores, sin embargo hay algunas otras cuya explicación es necesaria. En la siguiente tabla, se presenta un resumen de las principales estrategias de marketing y sus respectivos objetivos. Luego se describe cada una de ellas.

**Tabla No. 5**  
**Estrategias de marketing**

Estrategia funcional	Tipo de estrategia	Característica de la estrategia
<b>Estrategias de marketing</b>	Estrategias de segmentación	Segmentación diferenciada: aplicar distintas estrategias de marketing para distintos mercados meta.
		Segmentación no diferenciada: aplicar las mismas estrategias de marketing para dos o más mercados meta.
		Segmentación concentrada: aplicar estrategias de marketing a un solo mercado. Son mercados muy pequeños o especializados.
	Estrategias de posicionamiento	Determinar como quieren ser percibidos los clientes
	Postura competitiva	De defensa: al ser el líder deberá defenderse de los ataques de los seguidores e innovar constantemente.
		De flanqueo: seguimiento y luego ataque sorpresivo al líder.
		De guerrilla: busca sorprender al líder, lo reta pero sale rápidamente del ataque.
		Especializada: busca la máxima especialización.
	Estrategias de Introducción de nuevos productos o servicios	Rápida penetración en el mercado: precio bajo y baja inversión en promoción.
		Rápida penetración en el mercado: precio alto y alta inversión en promoción.
		Muy rápida introducción en el mercado: precio bajo y alta inversión en promoción.
		Lenta introducción en el mercado: precio alto y baja inversión en promoción.
	Estrategias de precios	Descreme: distinguirse y captar solo lo más alto del mercado.
		Penetración: precio bajo y alta calidad.
		Reacción: precio en función al ingreso de nuevos competidores.
		Guerra de precios: mejor producto, al menor precio posible.

(ver continuación de tabla en página siguiente)

Estrategia funcional	Tipo de estrategia	Característica de la estrategia
Estrategias de marketing	Estrategias de distribución	Delivery: Disminución de costos operativos, disminución de afluencia al local saturado.
		WEB: Amplitud ámbito de influencia.
		Distribución exclusiva: un solo distribuidor, disminución de costos y de inversión.
		Distribución selectiva: varios distribuidores o mayoristas.
		Distribución intensiva: llegar a la mayor parte del mercado, alto costo administrativo.
	Estrategias de promoción	Empujón o <i>push</i> : empujar a distribuidores o intermediarios para que ofrezcan nuestros productos via compensaciones. Se debe lograr alto compromiso por parte del distribuidor.
		Tirón o <i>pull</i> : fabricante busca contacto con cliente y lo "jala" para que consuma.
		Venta personal: atraer al cliente y persuadirlo para que consuma.
		Promoción de ventas: estimular las compras para aumentar las ventas totales, ejemplo "pagas 2, llevas 3."
		Publicidad: busca aumentar las ventas y lograr el posicionamiento adecuado.
		Relaciones públicas: establecer relaciones que permitan retener y fidelizar al cliente.
		Propaganda: promueve la difusión de ideas y valores.
		Relaciones públicas: promueve la compra y fidelización de clientes industriales.
	Estrategias de internacionalización	Visitar directamente el mercado objetivo
Exportar a través de intermediarios		La exportación es hecha a través de expertos, permitiendo mayores ventas pero márgenes de utilidad bajos.
Exportar a través de representantes internacionales: agentes, distribuidores, importadores, mayoristas, franquicias		Aumentar las ventas de la empresa a través de expertos quienes están en contacto directo con los clientes.
Poner una oficina en el exterior		Contacto directo con los clientes.
Otorgar licencias		No requiere mayor inversión por parte del exportador. Compartir los riesgos del negocio. Ingresar a mercados con altas barreras de ingreso.
Joint venture		Ingresar a mercados que por lo general tienen altas barreras de ingreso.
Alianzas estratégicas		Rápido acceso al mercado objetivo y a los canales de distribución. Se reducen las barreras de ingreso.
Fusiones o adquisiciones		Reduce o elimina costos de transporte, aduanas, barreras para arancelarias.
Trasladar las operaciones al país al que se exporta.		Permite adecuar con mayor facilidad el producto a las necesidades locales.

### a) Estrategias de segmentación:

La estrategia de segmentación, consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en **varios grupos más pequeños** e internamente homogéneos. Estos grupos pequeños y homogéneos, a los cuales las empresas dirigen sus estrategias de marketing para lograr mayores ventas, se llaman **mercado meta** o mercado objetivo.

Una empresa, dado su tamaño, su capacidad y su estrategia de crecimiento, podría tener distintas estrategias de segmentación, de acuerdo a cuántos mercados meta dirige sus estrategias.

En una **estrategia de segmentación diferenciada**, el empresario estaría aplicando distintas estrategias de marketing para distintos mercados meta. Por ejemplo, una empresa que vende sus productos al consumidor final, pero también a otros distribuidores y grandes comerciantes en el mercado nacional, deberá tener estrategias distintas para cada segmento de los clientes.

En el caso de una **estrategia de segmentación no diferenciada**, el empresario estaría aplicando una misma estrategia a dos o más mercados meta. Por ejemplo, un importador de perfumes podría aplicar las mismas estrategias de marketing a sus distribuidores en Lima y en Arequipa, Chiclayo y Trujillo.

Finalmente, una **estrategia concentrada**, es empleada cuando se aplica el marketing a un solo mercado muy determinado. Este es el caso de muchas pequeñas empresas, que recién comienzan y aún no cuentan con los recursos necesarios para ofrecer diversos productos para diversos mercados. Es frecuente que las pequeñas empresas se orientan a un solo segmento de mercado, por lo cual emplean una estrategia de segmentación enfocada. Sin embargo, también hay empresas medianas y grandes, que trabajan en mercados muy especializados y por lo general emplean una estrategia de segmentación concentrada.

Las variables de segmentación más comunes son edad, género, nivel de ingresos, nivel de educación, lugar de residencia, lugar de trabajo, composición familiar, profesión o ubicación geográfica. Sin embargo, en las últimas décadas, las empresas de investigación de mercados han comenzado a emplear otras variables de segmentación un poco más subjetivas y difíciles de medir, pero muy adecuadas para predecir el comportamiento de los clientes. Estas variables de segmentación más empleadas en los últimos años son: hábitos de consumos, estilos de vida, aspectos culturales o psicográficos entre otros.

Por ejemplo, tradicionalmente los clientes de un restaurante de cinco estrellas se clasificaban en función a nivel de ingresos; sin embargo, hoy los hábitos de alimentación no dependen tanto del nivel de ingreso de las personas, sino de la disposición de las personas para salir a comer fuera de casa. En consecuencia, el estudio de las variables de segmentación y la determinación de mercados y nichos es fundamental, para la correcta aplicación de una estrategia de diferenciación o enfoque.

b) Estrategia de posicionamiento<sup>12</sup>

Otro aspecto fundamental, que debe establecerse en función a la estrategia competitiva de la empresa, es la estrategia de posicionamiento. En este caso, es necesario preguntarse:

- ¿Cómo quiere posicionarse la empresa en el mercado?
- ¿Cómo quiere que la identifiquen?
- ¿Cómo quiere que sus clientes, socios, competidores, perciban su producto o servicio?
- ¿Cómo quiere que sus clientes, socios, competidores, proveedores, trabajadores y la sociedad en general la perciban como empresa?
- ¿Quiere ser visto como un proveedor de productos de alta calidad?
- ¿Quiere ser visto como abastecedor de un excelente servicio a los clientes que compran sus productos?
- ¿Quiere ser visto como proveedor de productos o servicios al por mayor con descuentos (o costos bajos)?
- ¿Quiere ser visto como abastecedor de servicios rápidos y flexibles?
- ¿Quiere ser visto como abastecedor digno de confianza de un buen servicio?
- ¿Quiere ser visto como una empresa socialmente responsable y comprometida con el entorno?
- ¿Quiere ser visto como el mejor lugar donde trabajar?

Estas son algunas de las interrogantes que los empresarios deben formularse para decidir *¿cómo quieren ser vistos por el mercado, por sus clientes, por sus trabajadores y por la sociedad en su conjunto?*

Tener un *posicionamiento* es fundamental, para distinguirse con éxito de la competencia y ser recordados por los clientes. Pero, debe tener mucho cuidado, pues todos los mensajes que dé a través de sus estrategias de marketing deben ser consistentes. Como verá más adelante en las estrategias de precio, es posible posicionarse como un producto o servicio de buena calidad a un precio razonable. Mas, no cometa el error de decir que usted brinda el mejor servicio al precio más bajo del mercado, pues la mayoría de las personas no creerán eso y se sentirán engañadas. Por lo general, el mejor servicio del mercado tiene el precio más alto, pues el precio también define el posicionamiento del bien o servicio ofrecido.

Recuerde que el posicionamiento que usted decida darle a su producto, servicio, marca o empresa, será el elemento fundamental de sus estrategias de promoción de imagen, publicidad y toda la campaña de marketing. No lo deje al azar, defina el posicionamiento más adecuado en función a un estudio y análisis detallado de la competencia, de las características y necesidades de su mercado meta y de las fortalezas y debilidades de su organización.

A continuación algunos ejemplos, de empresas que estando en la misma industria, aplicaron diferentes estrategias para posicionarse en la mente de sus clientes, en algunos casos con mucho éxito:

- *Metro: "Precios más bajos siempre"*
- *Wong: "Donde comprar es un placer"*
- *Plaza Vea: "Todo cuesta menos"*
- *Vivanda: "Piensa fresco"*

<sup>12</sup> La información contenida en esta acápite es una adaptación del documento "How to prepare your business plan", elaborado por la UNCTAD/SOPI en el año 2001.

El posicionamiento de una empresa, para ser consistente con el posicionamiento de los productos o servicios que ofrece, debe ser cuidadosamente estudiado y conservado. Es muy común ver como las MyPE desarrollan nuevos productos o servicios, con la finalidad de incrementar sus ventas y el valor para los clientes, pero en realidad confunden a su público objetivo y perjudican la imagen y el posicionamiento de sus productos y, en consecuencia, el de la empresa. Por ello, antes de aventurarse a ofrecer nuevos productos o servicios a sus clientes, analice con detenimiento y profundidad lo siguiente:

- ¿Cuáles son las ventajas y los riesgos de crear este nuevo producto o servicio?
- ¿De qué manera recibirá el mercado este nuevo producto o servicio?
- ¿Este nuevo producto o servicio puede dañar la imagen de los productos o servicios que actualmente se fabrican y se comercializan?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de crear una nueva marca, para el nuevo producto que tiene en mente?
- ¿Cómo debe posicionar dicho producto o servicio en el mercado, es decir, cómo crear una imagen del producto en la mente del consumidor?

Cualquier cambio en el posicionamiento, podría confundir a los actuales clientes y podría no atraer a los clientes potenciales. En ese caso, un producto o servicio nuevo estaría perjudicando el actual y bien ganado posicionamiento de una empresa, y en lugar de contribuir con mayores ingresos, el efecto puede ser contrario, es decir, que disminuyan los clientes actuales por confusiones en el posicionamiento y no se logren captar nuevos clientes.

#### Recuerde:

**El posicionamiento de una empresa, es la imagen que determinado segmento de mercado tiene de su producto, de su servicio y de su empresa.**

**¡Cuídelo!**

**Es muy difícil lograr un buen posicionamiento, pero una vez ganado, cuídese de no confundir a su público, pues podría perderlo.**

#### c) Estrategia competitiva de marketing

La estrategia competitiva de marketing, también llamada **postura competitiva**, es aquella estrategia que empleará la empresa para enfrentar a sus competidores, tomando en consideración la actual posición de la empresa en el mercado.

**La empresa que es líder** en el mercado, se defenderá de los competidores desarrollando estrategias que ayuden a bloquearlos o estando siempre un paso más adelante en innovación. El líder será siempre copiado e imitado, por lo que la **innovación** probablemente sea una de las fuentes de la ventaja competitiva más poderosa para las empresas exitosas del siglo XXI. En general, las empresas líderes del mercado emplean una **estrategia defensiva**, basada en la permanente innovación de productos, servicios o procesos que le permiten mantener el liderazgo. Por ejemplo, una empresa líder en la comercialización de rosas como *Rosatel*, será permanentemente copiada por sus competidores y seguidores, por lo cual cambiar, mejorar e innovar constantemente sus productos, servicios y procesos será la mejor manera en que *Rosatel* se defienda de la competencia.

Otra estrategia muy común en mercados muy competitivos, es la **estrategia de flanqueo**. Esta estrategia consiste en ingresar a un segmento de mercado poco disputado, siguiendo a las mejores empresas para que en función a un ataque sorpresivo, con una alta inversión en marketing, se logre un buen posicionamiento. Inicialmente no se trata de un enfrentamiento abierto ni directo, pues no se busca ser el líder ni atacar al que ya lo es. Se trata de un seguimiento y ataque sorpresivo, para estar en una muy buena posición, después del líder. Enfrentar directamente al líder, cuando aún la empresa es pequeña, podría hacer que la empresa líder la saque del mercado. Esta es la estrategia que inicialmente empleó la marca de gaseosas *Kola Real*, que se dirigió a un mercado aparentemente no importante para la competencia, ofreció un producto que estuviera al alcance de los ingresos de dicho mercado e inicialmente no atacó a la competencia, que estaba bien posicionada en el mercado de consumidores de bebidas gaseosas. De esta manera, ingresó a un segmento de mercado que estaba poco reñido, contó con una alta inversión en marketing y lo que podemos ver hoy en día es a una de las empresas más exitosas de la industria.

Una tercera estrategia es la **estrategia de guerrilla**. Esta estrategia, muchas veces aplicada por **pequeñas y medianas empresas**, consiste en elegir un segmento de mercado muy específico y lo suficientemente pequeño para que la PyME atacante pueda defenderlo y para que la empresa atacada no sienta que ello represente una gran amenaza. Generalmente, las empresas atacantes identifican una debilidad en el competidor, como por ejemplo un servicio poco personalizado, y la aprovechan para captar nuevos clientes de manera muy rápida, pero además deben estar preparados para retirarse del mercado, antes que el líder lo saque o lo destruya. En este caso, la empresa que ataca no debe actuar como líder, sino como una amenaza para el líder, como una **empresa retadora**.

Una cuarta estrategia es la de **empresas especializadas**. Estas empresas no buscan una alta rivalidad en el mercado. Sus estrategias están dirigidas a lograr la **máxima especialización** y trabajar con mercados muy específicos. Por ejemplo, empresas especializadas en contratar personal para minas, empresas especializadas en tecnología de la información para el sector educativo, empresas especializadas en selección de personal de vigilancia, entre otras.

#### d) Estrategias para la introducción de nuevo producto al mercado<sup>13</sup>

Si es que está introduciendo un nuevo producto al mercado, las estrategias de marketing que puede seguir son las siguientes:

- Si el precio de introducción es bajo y el gasto de promoción bajo, entonces el producto o servicio tendrá una rápida penetración en el mercado.
- Si el precio de introducción es bajo y el gasto de promoción alto, entonces el producto o servicio tendrá una muy rápida penetración en el mercado.
- Si el precio de introducción es alto y el gasto de promoción bajo, entonces el producto o servicio tendrá una lenta introducción en el mercado.
- Si el precio de introducción es alto y el gasto de promoción también es alto, entonces el producto o servicio podrá introducirse rápidamente en el mercado.

<sup>13</sup> Kotler et al. (2000). *Dirección de marketing*, p. 347

e) Estrategias de precios<sup>14</sup>

La determinación del precio de un bien depende de varios factores. En primer lugar, depende del **costo del producto**. En segundo lugar hay que tomar en cuenta el **precio de los productos o sustitutos cercanos** y en tercer lugar hay que decidir cuál es el **posicionamiento** que deseamos tener en el mercado.

Por ejemplo, si:

- El costo de producir un par de zapatos de vestir de cuero en la ciudad de Lima es S/. 68.00;
- Los zapatos que vende la competencia en el mismo mercado tienen un precio de S/. 140.00;
- Quiero que mi zapato sea visto como de mejor calidad y exclusividad;
- Entonces el precio final del par de zapatos deberá ser mayor a S/. 140.00

En este caso, quiero que mi zapato se diferencie de la competencia, por lo cual le daré un atributo especial que sea valorado por el cliente y que el cliente esté dispuesto a pagar más por ello. En este caso, la estrategia competitiva será la de diferenciación. Pero si quiero que el producto esté solo en un mercado muy exclusivo, de alto precio, la estrategia competitiva será de enfoque y la estrategia de precio será de desceme.

En realidad, el precio de un producto o servicio es determinado en función al **posicionamiento** que quiere lograrse en el mercado. La diferencia entre los costos y el precio de ventas dará la utilidad.

Cuando una empresa determina un precio más alto que la competencia, con la finalidad de distinguirse y captar sólo al segmento más alto del mercado, se dice que aplica una **estrategia de desceme**. Las empresas que utilizan una estrategia genérica de enfoque, aplican una estrategia de precio alto o de desceme. Por ejemplo, en el sector de la moda (prendas de vestir), primero se venden modelos al segmento de mercado que va a pagar mucho por ser el primero en usarlo; luego, se van introduciendo cambios de tal manera que el producto ingresa luego a otros mercados, a un menor precio.

Cuando una empresa decide ingresar al mercado con un buen producto o servicio, y con un precio relativamente bajo para la calidad que ofrece en relación a los competidores, se dice que está ingresando con una **estrategia de penetración**. Por lo general, las empresas que tienen una estrategia de **diferenciación**, que están en mercados muy competitivos y quieren captar una importante porción del mercado de manera rápida, suelen emplear la estrategia de penetración.

Cuando una empresa está en el mercado e ingresa un nuevo competidor, generalmente emplea una **estrategia de reacción**, es decir, fija sus **precios en función** a los movimientos de los nuevos competidores, más que por iniciativa propia o por el deseo de lograr un determinado posicionamiento.

<sup>14</sup> Ibid, p. 509

Otra estrategia de precios, quizás la menos rentable pero la más común en mercados muy competitivos, es la **estrategia de guerra de precios**. Esta estrategia es la menos rentable para las empresas y la más atractiva para los clientes, al menos en el corto plazo, pues las empresas se esfuerzan en brindar el **mejor producto al menor precio posible**.

Cuando las empresas de una determinada industria comienzan una guerra de precios, las grandes empresas se vuelven muy eficientes, mientras que las pequeñas y medianas empresas son las más perjudicadas, porque aún no han logrado las economías de escala que les permita ser eficientes, ni tampoco tienen el respaldo financiero necesario para sobrevivir a estas situaciones. En una guerra de precios, son muchas las empresas que desaparecen, mientras que otras se consolidan en el mercado.

Las que permanecen, probablemente aumenten el tamaño de sus operaciones comprando aquellas pequeñas y medianas empresas que no alcanzaron el nivel de actividad necesario para seguir compitiendo. En una guerra de precios, en la que *hay muertos y heridos*, finalmente pocas empresas logran el control del mercado y, luego de deshacerse de las más pequeñas y reducir a la competencia, nuevamente lo controlan ejerciendo, en algunos casos, un poder casi monopolístico.

Recuerde que hoy en día, gracias al Internet y a muchas otras fuentes de información, los consumidores están muy bien informados y sus decisiones de compra son generalmente más racionales. Por lo tanto, revise la Tabla N° 5 y en función a su **estrategia genérica** y **postura competitiva**, determine cuál es la relación calidad/precio que más le conviene para captar a su cliente, enfrentarse a la competencia, lograr el posicionamiento deseado y buscar los mayores beneficios para los accionistas. Observe las relaciones calidad/precio que pueden darse:

Tabla No. 6 Relaciones calidad/precio<sup>15</sup>

Calidad / Precio	Precio alto	Precio medio	Precio bajo
Calidad alta	Recompensa	Alto valor	Súper valor
Calidad media	Margen excesivo	Valor medio	Buen valor
Calidad baja	Robo	Falsa economía	Economía

Si relaciona la estrategia de precio con una estrategia de **liderazgo en costos**, probablemente se preocupe por otorgarle al cliente un súper valor, un buen valor o un precio de economía (precio bajo). Por otro lado, una estrategia de **diferenciación**, buscará un precio medio con alta calidad y así ofrecer un alto valor, mientras que una *estrategia de enfoque*, generalmente empleará un precio de recompensa. El resto de las opciones estratégicas: precio alto con calidad media y calidad baja, y precio medio con calidad medio y calidad baja, no son estrategias de mediano plazo, pues los clientes rápidamente se darán cuenta que la empresa no les da valor y entonces, la empresa estará destinada al fracaso. Quizás el cliente realice una primera compra, pero al darse cuenta de la baja relación calidad/precio, podría sentirse estafado y sus comentarios serían muy perjudiciales para la empresa.

<sup>15</sup> Fuente: KOTLER, Philip. DIRECCION DE MARKETING. (2001). Décima edición

## f) Estrategias de distribución

Las estrategias de distribución determinarán cuáles son los canales y mecanismos que se emplearán para llegar a los clientes o consumidores finales. La estrategia de distribución, deberá asegurar que los productos lleguen a tiempo a los clientes, en condiciones perfectas y de manera rentable. Por ello, el empresario debe tomar en consideración los siguientes aspectos:

1. ¿Cuáles son los principales canales de distribución en la industria? (Tiendas minoristas, comerciantes, pedidos por correo, ventas a domicilio, agentes, representantes, brokers, comercio electrónico, Internet, etc.).
2. ¿Toda la cadena de distribución está bajo su control o está utilizando intermediarios como supermercados, agentes de distribución, etc.? Si utiliza intermediarios ¿Qué tipo de acuerdos tiene con ellos? ¿Cómo se han definido: división de responsabilidades, esquema de ingresos compartidos, tasas de margen por tiendas, quién asumen los gastos de marketing, etc.?
3. ¿Los productos tienen la calidad adecuada y el embalaje necesario para llegar al consumidor final en óptimas condiciones? Por ejemplo, si distribuye productos perecederos como frutas, verduras o pescados frescos, ¿Estos llegan al consumidor final lo suficientemente frescos? ¿Los productos son almacenados y transportados con la temperatura y humedad apropiadas? ¿La fecha de expedición reúne los requisitos del producto? ¿Los productos pueden sobrevivir a retrasos causados por irregularidades en el transporte o aduanas, como por ejemplo bloqueo de carreteras o huelgas? Si es así ¿Por cuánto tiempo sería?
4. ¿Los canales de distribución son compatibles con la capacidad y estructura de producción y la entrega? Por ejemplo, una empresa que exporta productos orgánicos al mercado europeo a través de un intermediario, decide llegar directamente al consumidor final colocando una tienda, muy bien decorada y cerca de sus clientes, a pesar del alto costo de alquiler en la zona. Al cabo de seis meses, con la finalidad de aumentar sus ventas y captar una mayor porción del mercado, el empresario decide crear una atractiva página Web, empezar a vender mediante el comercio electrónico y además ofrecer el servicio de entrega a domicilio a quienes compren a través de Internet. Ubicado en una ciudad con alto nivel de tráfico y con problemas de estacionamiento, las compras por Internet ofrecieron una gran oportunidad para sus actuales clientes, quienes de esta forma pudieron aprovechar la oportunidad y recibir el producto donde ellos querían, sin ningún cargo adicional. La demanda aumentó tan rápido, que la logística del servicio a domicilio no se pudo manejar correctamente y todo lo invertido en la tienda fue inútil pues la gente no iba al local, sólo compraba por Internet. Así, en solo seis meses, toda la inversión realizada para adecuar un lindo local, dejó de tener sentido, pues el 90% de las ventas se realizaba vía Internet. Frente a esta situación, la empresa tuvo que dejar de anunciar su servicio de E-commerce por cierto tiempo, hasta que cambió su logística y reestructuró sus activos, es decir, invirtió en mejorar su sistema de distribución y disminuyó su inversión en el local.

5. ¿Los canales de distribución son compatibles con la imagen de tu producto? Por ejemplo, si se quiere vender ropa para damas, con una marca y posicionamiento de alta calidad y exclusividad ¿Podría hacerse a través de una tienda por departamentos? Por lo general, las tiendas por departamento, como Ripley y Saga, no están posicionadas como locales en los que se venden productos muy exclusivos. Si se quiere un alto nivel de calidad y exclusividad, probablemente el empresario opte por tener su propia ubicación y muchas veces fuera de los centros comerciales, lo que implica una alta inversión en marketing e infraestructura. Sin embargo, este tipo de distribución no es adecuado, si se quiere ingresar al mercado de ropa para damas vendiendo pantalones jeans, con una nueva marca que no busque exclusividad. En este caso, la tienda por departamento podría ser la mejor alternativa, pues le daría una buena exposición a una prenda que recién ingresa al mercado y no busca exclusividad, aunque si diferenciación.
6. ¿El canal de distribución que ha elegido es rentable para el tipo de producto, las cantidades y los mercados a los que están apuntando? Esta es una pregunta muy importante, pues como en el ejemplo anterior, podría ser que la venta de ropa exclusiva, a través de un canal de distribución directo, no sea viable en términos económicos, dado el pequeño tamaño del mercado, la alta inversión en marketing e infraestructura y la fuerte competencia actual.
7. ¿Su producto puede soportar los márgenes de ganancia requeridos por los distribuidores? Si está distribuyendo sus productos en tiendas del extranjero, tiene que asumir que éstas agregarán un 100% al precio establecido. El importador puede requerir otro 20%-30 %. Además de esto, también se tienen que agregar los costos de transporte, aranceles, aduanas, etc. En este caso es necesario preguntarse: ¿Los productos se pueden vender a un precio que ya incluye tales márgenes de ganancia en el mercado exterior? En muchas oportunidades, los intermediarios encarecen tanto los bienes o servicios, que el productor se ve en la obligación de ingresar directamente a un mercado extranjero, a pesar del riesgo que ello podría significar.
8. ¿El empaque del producto es el adecuado para los tipos de transporte y canales de distribución que ha elegido? Es importante que el empresario se asegure de que el producto va a llegar a los consumidores finales en condiciones perfectas. Pues, mientras más largo sea el canal de distribución, más fuerte y probablemente más caro tendrá que ser el empaque del producto. Por ejemplo, para transportar leche evaporada por los caminos del Perú, el empaque más apropiado son las latas de leche. Las cajas o envases tetrapak no tienen la misma resistencia ni pueden ser apiladas en el mismo número de filas que las latas.

Finalmente, tendrá que decidir si desea llegar a su cliente i) utilizando un solo distribuidor o mayorista, es decir empleando una **estrategia exclusiva**; ii) utilizando varios mayoristas, es decir a través de una **estrategia selectiva**, o si iii) va a llegar al consumidor final, es decir, empleando una **estrategia intensiva**. Cada una de estas estrategias tiene sus propias ventajas y desventajas. Por ejemplo, tener un solo distribuidor puede reducir los costos, requiere menores niveles de inversión, facilita el manejo de las relaciones de trabajo, ayuda a controlar más fácilmente la eficiencia en los sistemas de distribución; pero sin lugar a dudas, aumenta el poder del distribuidor. Cuando la empresa depende de un solo distribuidor para la venta de sus productos, el riesgo es muy alto.

Por otro lado, tener muchos distribuidores seguramente permite llegar a una mayor porción del mercado, pero definitivamente aumenta los costos de administrar el sistema. Hay que invertir en capacitar a los distribuidores para llegar al cliente final con un mismo mensaje, y con los mismos niveles de eficiencia. Sin embargo, se tienen muchos distribuidores y uno de ellos si falla, la porción del mercado que deje de ser atendida no será representativa ni pondrá en riesgo las operaciones de la empresa.

### g) Estrategias de promoción

Otras estrategias que son muy importantes para contribuir al logro de la estrategia competitiva, son las estrategias de promoción. Las estrategias de promoción más comunes son:

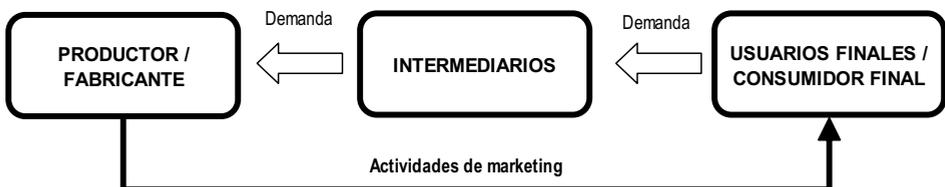
- **Estrategia de Empujón o de Push**, a través de la cual el productor o fabricante dirige la promoción a los intermediarios o canales de distribución. Aquí se trabaja mucho en la exhibición de los productos, con la finalidad de empujar a los distribuidores para que promocionen nuestros productos. En estos casos, generalmente el fabricante suele invertir importantes sumas de dinero para que el distribuidor tenga en su local el material publicitario necesario, para dar a conocer los productos e impulsar las ventas. También se otorgan importantes descuentos y beneficios a los distribuidores o intermediarios, con la finalidad de lograr un mayor compromiso por parte de ellos.
- **Estrategia de tirón o de Pull**, a través de la cual el productor trata de “jalar” y atraer a los usuarios finales o consumidores. Aplicar esta estrategia de promoción, implica que el fabricante tenga un mayor contacto con el consumidor final. Esto lo puede hacer a través de cupones de descuento, regalos, muestras gratis, entre otros. En la Figura No. 5 se grafican estas dos estrategias:

Figura No. 5: Estrategias de Promoción *Push / Pull*

#### Estrategia Push



#### Estrategia Pull



Fuente: Philip Kotler. *Marketing Management*. Décima Edición.

- **Estrategia de venta personal:** La base de esta estrategia está en que un representante de ventas presenta el producto o servicio a un cliente con la finalidad de vender. Esta estrategia es la que suelen emplear las empresas de venta de cosméticos por catálogo. Otros típicos ejemplos son la venta de mostrador de una tienda, la venta de libros a domicilio, la venta de automóviles en los concesionarios, la venta de servicios turísticos, la venta de joyas, la venta de seguros médicos y de vida, entre otros.
- **Estrategia de promoción de ventas:** Esta estrategia se emplea para estimular la compra de productos o servicios, con la finalidad de aumentar el volumen de las ventas de la compañía. Entre las actividades que contribuyen con la promoción de ventas son: ofertas, regalos, descuentos, concursos para vendedores y clientes, exhibiciones, muestras gratis, premios y cupones, entre otras.
- **La publicidad** es otra de las actividades fundamentales para aumentar las ventas y lograr el adecuado posicionamiento. Tradicionalmente, las empresas han realizado campañas de publicidad o comunicación masiva, a través de diversos medios como son: televisión, radio, periódicos, revistas, paneles publicitarios, entre otros. La campaña publicitaria generalmente responde a una estrategia creativa y de medios, por eso es importante: determinar el medio, el público objetivo, diseñar la campaña, estimar el periodo en que se llevará a cabo, los costos de la campaña y los resultados esperados.
- **Las relaciones públicas**, son estrategias empleadas por empresas que brindan servicios. Estas estrategias están dirigidas al mantenimiento de relaciones que permitan lograr la retención y fidelización de los clientes. Algunas actividades vinculadas con las relaciones públicas son: boletines de noticias, informes o memorias anuales, patrocinio para eventos de caridad, entre otros. Mediante esta estrategia, las empresas comunican su interés por el público al cual se dirigen.
- **La propaganda**, es una estrategia masiva que se emplea para difundir ideas o valores, con el fin de influir sobre el público al cual se dirigen o a la comunidad en general. Algunos ejemplos de propaganda son: comunicados de prensa (no son pagados) para asuntos diversos; dar opinión (a favor o en contra) de una situación determinada; presentación de un nuevo producto, agenda de actividades, servicios ofrecidos, etc.; participación en eventos diversos del sector industrial en el que se desarrolla la empresa, entre otros. Por lo general los mensajes de carácter político suelen llamarse propaganda.

Cuando se habla de marketing, se piensa que sólo las empresas privadas y de grandes capitales deben “venderse” y que la competencia de las medianas y grandes empresas no dejarán que la MyPE crezca y se desarrolle. Sin embargo, para la gran mayoría de empresas serias y responsables, el mercado más interesante no necesariamente es el mercado de consumidores finales. En el Perú, son muchas las MyPE que brindan servicios de producción a grandes industrias, a nivel nacional e internacional. Por ello, es importante que el empresario conozca cuáles son las estrategias de marketing industrial que podría emplear para aumentar sus ventas.

## h) Estrategias de marketing industrial

Diversas micro y pequeñas empresas tienen buenas oportunidades de negocio, al convertirse en proveedores de medianas o grandes empresas industriales. Cuando un empresario dirige sus estrategias de marketing a clientes industriales, se habla de un marketing industrial. A diferencia del marketing tradicional, el **marketing industrial** suele tener un menor número de compradores o clientes, que tienden a estar concentrados en una determinada área geográfica, suelen ser profesionales y por lo tanto sus compras son más racionales y especializadas.

El **marketing industrial** busca mantener relaciones de largo plazo con sus clientes, pues la mejor estrategia es que clientes y proveedores se consideren parte de la cadena de valor. En este caso, las relaciones públicas sería la estrategia de promoción adecuada.

## i) Estrategias de marketing global

Cuando las micro y pequeñas empresas ven que el potencial de crecimiento de una organización se está reduciendo, debido a un estancamiento en la demanda del mercado local, salir al mercado global en busca de nuevos clientes es una alternativa interesante. Las estrategias más comunes de ingreso a nuevos mercados internacionales son:

- Las exportaciones, es decir la venta de bienes o servicios fuera del mercado nacional.
- Las licencias o franquicias, es decir vender el derecho de producir un producto o servicio fuera del mercado nacional, de acuerdo con ciertas especificaciones técnicas y de procesos.
- La inversión directa en el extranjero. En este caso, el empresario sale de su país de origen para instalarse en otro país, en el que tratará de desarrollar nuevos negocios y aprovechar nuevas oportunidades.
- El comercio electrónico como herramienta para incrementar ventas sin mayores inversiones. En este caso, la tecnología permite a las empresas ampliar sus fronteras y sus horizontes, con bajos niveles de inversión, reducidos costos de operación, amplia exposición al mercado y un rápido crecimiento y penetración en los mercados. Es evidente que si el producto o servicio está dirigido a personas con más de 70 años, el comercio electrónico no será la herramienta más efectiva, dadas las características del mercado objetivo.

En este acápite se han presentado algunas de las estrategias funcionales de marketing más conocidas y efectivas para las MyPE, en un mercado como el peruano. Estas estrategias deberían contribuir con el desarrollo y crecimiento de la empresa y con todos aquellos objetivos que se establecieron en el plan estratégico, y de manera particular con los objetivos de ventas y posicionamiento. Pero, de nada sirve una gran campaña de promoción y publicidad, si la empresa no cuenta con los niveles de producción necesarios para satisfacer la demanda. Contar con una amplia disponibilidad de recursos, es decir una suficiente oferta de productos, es esencial para el éxito de cualquier empresa.

A continuación se presentan algunas estrategias de producción, que podrían contribuir con el logro de los objetivos de crecimiento y nivel de satisfacción de los clientes previamente establecidos.

## 4.2.2 Estrategias de operaciones o producción

El objetivo de las estrategias de operaciones es cumplir con los requerimientos de producción que el mercado demande. Para ello, el empresario debe tener la capacidad de proyectarse y estimar el crecimiento de la empresa en el mediano y largo plazo. Las inversiones en operaciones son altas y por ello, es indispensable una adecuada y minuciosa planificación.

Presentamos las estrategias de operaciones más frecuentes en nuestro medio:

### a) Estrategia de calidad

Para tomar una decisión acertada, el empresario deberá reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- ¿Qué partes del producto fabricará la empresa y qué partes deberá comprar o mandar a fabricar fuera de sus instalaciones con la finalidad de cumplir con los estándares de calidad requeridos?
- ¿Qué factores son críticos para lograr la calidad requerida del producto final? (tipo de maquinaria utilizada, ajustes y control manual de la línea de producción, pruebas del producto final, etc.).
- ¿Qué medidas está considerando para asegurar la calidad del producto final?
- ¿Cuáles son las certificaciones indispensables para ser competitivos en el mercado?
- ¿Qué sistemas de control se emplean para asegurar la calidad de los productos terminados?
- ¿Cómo se ejerce el control sobre los procesos?

Siempre piense en las posibles situaciones que se podrían presentar, sobre todo en los peores escenarios. De esta manera, puede pensar en planes y medidas de contingencia que le permitan resolver los problemas de forma rápida y eficiente para la empresa.

### b) Estrategia de producto

La estrategia de producto pretende definir, ¿cuáles son las especificaciones técnicas de su producto y en qué se diferencia o asemeja a los productos de la competencia? Usted debe conocer muy bien su mercado, debe tener plenamente identificadas las necesidades de sus clientes y los requerimientos técnicos de los productos demandados. Aunque usted no sea un ingeniero experto en producción, está en la obligación de conocer las especificaciones del producto además de los procesos de producción y comercialización.

### c) Estrategia de procesos

Es importante que el empresario defina:

- ¿Qué planta y equipos se necesitan y cuáles son sus principales especificaciones?
- ¿Qué recursos y servicios se requieren para mantener en marcha la línea de producción? (Por ejemplo: energía, refrigeración, servicio de mantenimiento, soporte de ingeniería, repuestos, etc.)

- ¿Cuáles son los incidentes que probablemente podrían interrumpir su producción? Por ejemplo: maquinaria malograda, dificultad para adquirir los repuestos apropiados, escasez de materias primas, escasez de mano de obra calificada, falta de liquidez para capital de trabajo.
- ¿Cuánto tiempo podrían durar estas interrupciones? ¿Qué medidas son necesarias para reactivar la producción?
- ¿Quién es la persona responsable de manejar los inventarios de la empresa?
- ¿Quién es la persona responsable de las compras y del manejo del almacén?

Una adecuado diseño de los procesos es fundamental para comprender la magnitud de las operaciones de la empresa.

#### d) Estrategia de localización

Para usar eficientemente sus recursos y aprovechar las ventajas que el mercado ofrece, lo primero que deben definir las empresas, es su ubicación ideal para el óptimo desempeño de sus actividades en función a los objetivos establecidos y a la disponibilidad de recursos. En este sentido, para definir la ubicación ideal, las empresas deben tomar en consideración los siguientes aspectos: (i) Cercanía a las materias primas o recursos naturales que emplea en la producción; (ii) Lugares donde la energía es más barata; (iii) Cercanía a la mano de obra especializada; (iv) Distritos que ofrecen incentivos y/o beneficios tributarios o en los que se puede obtener una licencia municipal de funcionamiento en el corto plazo; (v) Cercanía a los clientes; (vi) Cercanía a los puertos para exportar o importar; (vii) Existencia de regulaciones sanitarias o ambientales en la zona seleccionada; (viii) Clima apropiado para la elaboración del producto y brindar el servicio, entre otros.

#### e) Estrategia de layout o distribución física

La distribución adecuada de maquinarias y equipo, oficinas administrativas, almacenes, zonas de despacho, comedor del personal, área de producción y transformación, etc. es indispensable para el óptimo desarrollo de las actividades de una empresa. Por lo general, una inadecuada distribución de la instalaciones de la empresa trae como consecuencia accidentes de trabajo, desmotivación en el personal, pérdida de eficiencia, demoras en los procesos, costos innecesarios y sobre todo, malestar y disconformidad por parte de los empleados. Busque la ayuda de especialistas en este tema para que logre la máxima eficiencia de su espacio físico lo que elevará el índice de productividad de su empresa. Recuerde que un diseño modular del espacio físico le brinda mayor flexibilidad al área de producción y mayor libertad a la empresa en su conjunto.

#### f) Estrategia de capacidad

Una de las mayores angustias de todo empresario es no poder estimar con cierto nivel de precisión, en qué momento la empresa estará al 100% de su capacidad instalada. El empresario deberá tener una adecuada programación de la producción con la finalidad de optimizar el uso de los recursos, cumplir con los objetivos de producción y alcanzar los estándares de calidad requeridos por los clientes.

Con la finalidad de determinar e implementar estrategias adecuadas para el logro de los objetivos, es muy importante que el empresario tome en consideración las siguientes recomendaciones:

- Estandarice los procesos, pero con la flexibilidad necesaria para responder de manera inmediata a cualquier cambio en los requerimientos del mercado.
- Determine el nivel de tecnología, en función a la **estrategia competitiva** que considere la más adecuada para el logro de los objetivos de la empresa.
- Establezca un diseño modular, que le permita satisfacer eficientemente las necesidades de sus clientes, en función a los **objetivos de calidad y flexibilidad** requeridos por ellos.
- Establezca un sistema de planeamiento de materiales, para responder con la rapidez y la calidad requerida por el cliente.
- Establezca un sistema de órdenes automatizadas y estime los objetivos de calidad y entregas requeridos.

Un aspecto importante que debe considerar en su negocio es la correcta gestión o administración de los **Sistemas de Información (SI)**<sup>16</sup>. Un sistema de información sirve para facilitar las operaciones de la empresa, medir la marcha del negocio y verificar que esté funcionando como inicialmente se estableció. Hoy en día, los sistemas de información son una herramienta indispensable de gestión. Estos mantienen informados a los socios, clientes, trabajadores, inversionistas e inclusive a proveedores y competidores. Desde un punto de vista operativo, los sistemas informáticos ayudan a controlar inventarios, registrar los niveles y costos de producción, evaluar los volúmenes de venta y sus respectivos márgenes, medir la eficiencia de los proveedores, confirmar la oportunidad, veracidad y confiabilidad de los sistemas contables, realizar simulaciones financieras que permitan evaluar el riesgo del negocio, y evaluar el desempeño de los trabajadores, entre muchas otras funciones.

Para hacer el mejor uso de esa información, es necesario que usted defina:

- ¿Cuál es la frecuencia para recibir y utilizar los informes realizados por su Sistema de Información (SI) (mensual, trimestral, anual)?
- ¿Cuál es el contenido que deberían tener dichos informes? Algunos de los contenidos pueden ser: **la situación de liquidez** de la empresa con proyecciones para los siguientes meses (éstos son importantes para confirmar que se tiene suficiente efectivo para operar el negocio); **el estado de ingresos y pérdidas** y el **balance general**; los **volúmenes y márgenes de ventas** (oportunidades de negocio identificadas, ofertas realizadas, ofertas pendientes, ofertas rechazadas, nuevas órdenes, etc.); **producción terminada** (cantidad y tipo de productos terminados, o cantidad y tipo de clientes atendidos, etc.); **capacidad de producción utilizada**; **costos del periodo**; acontecimientos y **eventos especiales e inesperados**; **rotación del personal**, **indicadores del mercado**, entre otros.

<sup>16</sup> La información contenida en esta acápite es una adaptación del documento "How to prepare your business plan", elaborado por la UNCTAD/SOFI en el año 2001.

- ¿Quién recibirá los informes del SI o quién tendrá acceso a ellos? ¿Qué tipo de información se entregará a las diferentes áreas y personas?
- ¿Cómo se discutirán los resultados y se tomarán decisiones? (Por ejemplo, a través de reuniones periódicas de la gerencia general, discusiones de grupo, reuniones con los trabajadores, etc.)
- ¿Quién será el encargado de proporcionar e ingresar los datos para construir los sistemas de información? Hay que determinar los procedimientos, para que los datos sean ingresados a tiempo y de manera periódica en el sistema y que la información proporcionada sea completa y significativa. ¿Quién será el responsable de asegurarse que dicho proceso funcione bien y que las entradas y salidas de información tengan la calidad necesaria?

Es muy importante seleccionar cuidadosamente la información para que esta cumpla con el propósito de ayudarlo a usted y sus socios a tomar decisiones acertadas.

Debe difundir la existencia del SI a su personal y explicarle por qué es útil e importante. De esta manera todos estarán involucrados con el crecimiento y desarrollo de su empresa.

#### Recuerde que:

De nada sirve una costosa y brillante campaña de marketing, si la calidad y cantidad de productos o servicios no son suficientes. Una campaña publicitaria, que aumente la demanda por determinados bienes o servicios a niveles superiores sin que exista una oferta disponible, no sólo representa un mal uso de recursos sino que además puede generar tal nivel de disconformidad por parte de los clientes, que podrían dañar seriamente la imagen de la empresa.

**¡Tenga cuidado con lo que ofrece!**

**Generar expectativas que no podrán ser satisfechas, genera altos niveles de malestar e insatisfacción en los clientes.**

A continuación se presenta la Tabla No. 7 en la que se resumen las principales estrategias del área de operaciones de una empresa.

Tabla No. 7  
Estrategias de operaciones

Estrategia funcional	Tipo de estrategia	Objetivo de la estrategia
<b>Estrategias de operaciones</b>	Estrategia de localización	Reducir costos y lograr la máxima eficiencia. Acceso y disponibilidad de recursos.
	Estrategia de sistema de información	Contar con información veraz, oportuna y confiable para correcta toma de decisiones. Medir marcha y verificar avances.
	Estrategia de layout	Máxima eficiencia y operatividad. Tener flexibilidad en función a distintos volúmenes de producción.
	Estrategia de capacidad	La empresa debe ser lo suficientemente flexible para ampliar y reducir capacidad en función a demanda: disminuir capacidad, para disminuir costos cuando disminuya demanda.
	Estrategia de compras	Contar con el producto disponible en las mejores condiciones para la empresa en cuanto a precio, calidad y disponibilidad.
	Estrategia de inventarios	Contar con el inventario necesario para el caso de contingencias: bloqueo de carreteras, huelgas de aduanas, factores climatológicos.
	Estrategia de calidad	Contar con las certificaciones de calidad que demande el mercado: BPM, ISO, HACCP, Comercio Justo, Certificación Orgánica.
	Estrategia de producto	Cumplir con las especificaciones técnicas que aseguren las características del producto. Trabajar con estándares de los productos.
	Estrategia de procesos	Establecer los procesos que permitan lograr los objetivos de la organización con el mayor nivel de eficiencia posible.

Seguidamente, se describen las principales estrategias de recursos humanos que le ayudarán a alcanzar las metas trazadas.

#### 4.2.3 Estrategias de recursos humanos

Una vez estimado el nivel de ventas y establecida la programación de las operaciones de la empresa, es necesario hacer un inventario de los recursos humanos disponibles y verificar que la empresa cuente con la mano de obra requerida en función a las demandas del mercado y a la planificación de la producción.

Administrar los recursos humanos con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos requiere de diversas estrategias. Pasamos a explicar las más comunes:

- **Estrategias de reclutamiento:** Las empresas pueden reclutar a sus trabajadores de fuentes externas o internas. Es decir, pueden atraer a un trabajador que aún no trabaja en la empresa, con la finalidad de renovar al personal, generar nuevas ideas e introducir cambios positivos en la cultura organizacional. Pero también puede reclutar a un trabajador de la misma empresa para una posición diferente, lo que

simplifica el proceso pues este trabajador ya conoce la empresa, sus procesos, sus capacidades y por lo tanto es un proceso de reclutamiento menos costoso para la empresa. Por otro lado, este reclutamiento interno podría significar un ascenso para uno de sus trabajadores, lo cual tiene un efecto motivador. Sin embargo, recuerde que eso también tiene un impacto en el grupo y en la organización.

- **Selección:** Por lo general, para seleccionar a un trabajador se desarrollan entrevistas en profundidad, se aplican pruebas psicológicas y se verifican las referencias personales de los candidatos. Las MyPE suelen desarrollar sus procesos de selección de manera directa, es decir, sin contratar los servicios de empresas especializadas en la selección de personal. Por lo general, es el jefe directo quien se encarga de realizar el reclutamiento y la selección del trabajador, en base a referencias personales y verificación de un curriculum vitae.
- **Contratación:** Las condiciones bajo las cuales un trabajador es contratado deben estar enmarcadas en la ley del trabajo y deben estar claramente establecidas. La mayoría de conflictos en la relación laboral se dan por un desconocimiento de las condiciones del contrato de trabajo por parte del colaborador administrativo. Si usted es empleado, asegúrese de leer claramente su contrato de trabajo, y si usted es directivo, asegúrese de que el nuevo colaborador comprenda las condiciones del contrato. Si fuera necesario acuda al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo donde le brindarán ayuda gratuita sobre las distintas modalidades de contratación. Conocer estas disposiciones abre una serie de oportunidades para usted como empleador y para sus colaboradores, como empleados.
- El proceso de **inducción**, probablemente sea una de las actividades más importantes de la administración de los recursos humanos de una empresa. Este proceso consiste en familiarizar al trabajador con la misión de la empresa y los objetivos de su puesto, por lo cual la eficiencia de su trabajo no sólo dependerá de sus capacidades, sino además de la comprensión que tenga del rol que desempeñará en la organización. Como jefe, usted deberá destinar el tiempo y los recursos necesarios para que este proceso de inducción sea el más eficiente posible.
- La **capacitación** de los trabajadores en la empresa puede darse tanto al interior como fuera de ella. Esta capacitación, sea interna o externa, debe contribuir con mejorar el desempeño de los trabajadores, aumentar su nivel de motivación, lograr mejoras en la productividad del negocio, obtener una mejor calidad en el producto y en general, el logro de los objetivos generales de la empresa de manera óptima. Como empresario, usted debe estar convencido que la capacitación **es una inversión** y no un gasto, siempre y cuando usted esté en la capacidad de retener en la empresa a aquel trabajador que ha sido capacitado y cuyo desempeño sea óptimo. Un trabajador bien capacitado y entrenado es uno de los activos más importantes de su empresa. Haga los esfuerzos necesarios para retenerlo y fidelizarlo a su organización.
- **Evaluación del desempeño:** Mediante la evaluación se premiará o se aplicarán medidas correctivas al trabajador, que cumpla o se aleje de los indicadores establecidos. Los indicadores que se empleen para medir el desempeño de un trabajador deben establecerse y darse a conocer de manera anticipada. Todo trabajador tiene el derecho y está en la obligación de conocer de manera anticipada

cuáles son los criterios o indicadores, que se emplearán para evaluar su desempeño. La evaluación del desempeño ayudará a proponer cambios y mejoras en el trabajo, más que a establecer culpables o castigar comportamientos. Lo óptimo es que la evaluación sea realizada por el jefe inmediato, por sus pares y por todos aquellos con quienes el trabajador tenga contacto laboral. Por lo general, la evaluación del desempeño se realiza de manera continua gracias a la supervisión directa, de un jefe o a la medición de estándares previamente establecidos.

Finalmente, recuerde que una adecuada motivación es fundamental para el logro de los objetivos planteados. Para algunos trabajadores la retribución económica es la principal motivación, mientras que para otros un trato amable, un clima laboral favorable o un reconocimiento formal a su trabajo, pueden ser factores de motivación más importantes que el dinero. La motivación de un trabajador está directamente vinculada a sus necesidades, pues como usted sabe, para motivar a una persona es indispensable conocer cuáles son esas necesidades. Como jefe, usted debe tomarse el tiempo necesario para conocer las necesidades de sus trabajadores y proponer acciones que contribuyan a su motivación. Un trabajador bien seleccionado, adecuadamente entrenado, altamente motivado y plenamente comprometido con la misión de la organización, se convierte en un recurso fundamental para el éxito de la empresa.

Un buen trabajador es un recurso que usted podrá retener, pero no poseer. Por lo tanto, realice los esfuerzos necesarios para que una vez reclutado, seleccionado, entrenado e identificado con la misión de la empresa, usted esté en la capacidad de retenerlo y se convierta en fuente de ventaja competitiva para su empresa.

#### 4.2.4 Estrategias de financiamiento

Si entendemos la palabra “estrategia” como la forma de alcanzar los objetivos, queda claro que para obtener un financiamiento que le permita a la empresa crecer y desarrollarse, hay distintas alternativas que se pueden tomar en cuenta.

Por lo general, los **empresarios que recién comienzan** una actividad empresarial suelen financiarse a través de **parientes y amigos**. La ventaja de esta estrategia de financiamiento es que no siempre exige garantías, las tasas de interés suelen ser menores al promedio del mercado (o prácticamente nulas) y además es de rápido acceso.

Cuando la empresa ya está **en marcha**, otra alternativa de financiamiento es la que pueden otorgar los **proveedores**. Conociendo las operaciones de la empresa y sus requerimientos, los proveedores suelen financiar a las pequeñas y medianas empresas ayudándolas a crecer. Por ejemplo, el proveedor puede suministrar algún tipo de producto como: materia prima, maquinaria, servicios, otorgando facilidades de pago como pueden ser: plazos de pago más flexibles que lo regular, incluso sin recargo o concediendo descuentos por pagos inmediatos, entre otros.

Otra forma de financiar las operaciones de la empresa es a través de **préstamos en el sistema financiero tradicional**. Los bancos comerciales y las cajas de ahorro y crédito son los grandes socios de las empresas. Cabe señalar que para acceder a un préstamo de la banca comercial o de fomento, las empresas deberán cumplir con ciertas condiciones y garantías, las cuales son difíciles de cumplir por parte de las MyPE.

En líneas generales, la **microempresa** se financia a través de los ahorros personales del empresario, préstamos familiares o de amigos, préstamos personales de corto plazo (tarjetas de crédito), entidades de promoción de la micro y pequeña empresa, del sistema financiero tradicional y en el peor de los casos a través de préstamos en el sector financiero informal, lo que resulta bastante caro y riesgoso. Una buena opción para la **pequeña empresa**, es financiar sus operaciones e inversiones a través de sus proveedores y el sistema financiero comercial o de fomento, por lo tanto no deje de analizar estas dos opciones. Finalmente, las **medianas empresas** financian sus operaciones a través del sistema financiero nacional, sus proveedores y en pocos casos a través de la emisión de acciones o capitales de riesgo.

En algunas ocasiones, las empresas financian parte de sus operaciones participando en **concursos sobre planes de negocios**. En esos concursos la empresa puede ser ganadora de un monto de dinero, que puede ser otorgado como préstamo a tasas preferenciales y con el apoyo y la asesoría de expertos. Inclusive puede ser un fondo no reembolsable, es decir un monto de dinero que no requiere ser devuelto. Esté atento a estas oportunidades, pues usted podría ser uno de los ganadores y beneficiarios de estos fondos.

Una vez definida la estrategia competitiva de la MyPE y luego de haberse establecido las estrategias operativas de marketing, de operaciones, de recursos humanos y de financiamiento, es importante reconocer que la gran mayoría de las empresas, por más pequeña o grande que sea, **desea crecer** con la finalidad de aumentar su ingresos y mejorar su posición en el mercado.

A continuación veamos las estrategias empresariales que permiten a las empresas seguir creciendo.

### 4.3 Estrategias de crecimiento para pequeñas y medianas empresas

Hay muchas estrategias de crecimiento cuya efectividad dependerá de las condiciones del entorno, de los recursos y capacidades internas que tenga la organización y, sobre todo, de la capacidad de un buen **administrador-estratega** que implemente la estrategia con efectividad. A continuación se presentan las estrategias más comunes que las pequeñas empresas emplean para convertirse en grandes empresas o mejorar su posición en el mercado:

- Estrategias intensivas
- Estrategias de integración
- Estrategias de diversificación
- Estrategias defensivas

### 4.3.1 Estrategias intensivas

Cuando una empresa desea crecer, sus primeros esfuerzos están orientados a:

- Vender una mayor cantidad de producto o servicios dentro del mismo mercado.
- Vender el mismo producto a nuevos clientes o mercados.
- Desarrollar un nuevo producto o servicio para sus actuales clientes, luego de haber identificado una necesidad insatisfecha.
- Desarrollar un nuevo producto o servicio para un nuevo mercado.

Estas cuatro formas de crecer, denominadas estrategias intensivas, buscan aumentar las ventas de las empresas a través de: 1) una mayor penetración en el mercado; 2) el desarrollo de nuevos mercados; 3) el desarrollo de nuevos productos; y, 4) el desarrollo de productos y mercados. A continuación se describe cada una de estas estrategias.

**1. Penetración en el mercado.** A través de esta estrategia, la empresa trata de conseguir una mayor participación en su mismo mercado, para los productos o servicios que actualmente está comercializando. Así, con un mayor esfuerzo del área de marketing, se pretende que nuevos clientes de un mismo mercado o que los actuales clientes compren una mayor cantidad de los productos o servicios que ya están comprando. Por ejemplo, una empresa exportadora de quinua al mercado de París, puede aumentar sus ventas aplicando estrategias de marketing para que sus actuales clientes consuman más quinua (resaltando sus bondades alimenticias y regalando un libro de recetas de platos de quinua) o para que personas que viven en París y que aún no consumen quinua, se animen a hacerlo.

La estrategia de penetración de mercado es una buena alternativa cuando:

- a. Los mercados presentes aún no están saturados.** Por ejemplo el empresario que abre una panadería en un barrio nuevo de la ciudad, probablemente tenga la oportunidad de crecer, haciendo que más personas del mismo barrio conozcan su panadería. En este caso, el panadero aún tiene la oportunidad de crecer con el mismo producto y en el mismo mercado, pues este aún no está saturado.
- b. Los competidores han ido reduciendo sus actividades dejando espacio para nuevos competidores.** En este caso, el espacio dejado por los competidores puede ser aprovechado por usted. Establezca las estrategias de marketing que le permitan dar a conocer a los consumidores, que si bien el competidor ha reducido sus actividades, usted está listo para satisfacer sus necesidades y de esta manera penetrar con su producto en el mercado.
- c. Las estrategias de marketing han demostrado que la promoción y la publicidad aumentan el consumo.** No todos los clientes ni todos los mercados responden positivamente a una campaña de marketing. Por ejemplo, si bien el consumo de leche por persona es bajo en el Perú en comparación con otros países de la región, una campaña de publicidad no necesariamente aumentaría el consumo per cápita. En este caso, una estrategia de penetración no sería la más adecuada para aumentar las ventas de la empresa. Por el contrario, una revista especializada en turismo, en la que se promocioe un determinado albergue, sin lugar a dudas ayudará a que las ventas del albergue crezcan.

2. **Desarrollar nuevos mercados**, implica introducir los actuales productos o servicios en nuevos mercados o zonas geográficas. La estrategia de desarrollo de mercado es recomendable cuando:
  - a. **Existen nuevos canales de distribución que resultan ser confiables, baratos y de buena calidad.** Por ejemplo, si usted es un productor de empaquetaduras para moto taxis y sus productos tienen una buena aceptación en Lima, una forma de aumentar sus ventas es haciendo alianzas con tiendas de ventas de repuestos en Trujillo, Barranca e Ica, pues en esas ciudades hay un gran mercado poco satisfecho. Sus aliados serán los dueños de los negocios en Trujillo, Barranca e Ica, pero usted aumentará sus ventas a través de esos intermediarios.
  - b. **La organización tiene mucho éxito en lo que hace.** Este es el típico caso de universidades, clínicas, restaurantes, hoteles, etc. que teniendo mucho éxito y buena imagen en alguna ciudad, ingresar a otras ciudades o mercados para aumentar las ventas de la empresa.
  - c. **Existen mercados nuevos que no han sido tocados ni saturados.** Por ejemplo, en algunas ciudades del Perú, la oferta de servicios turísticos es aún insuficiente en calidad y cantidad. Ello representa una oportunidad de crecimiento para las empresas. Otro mercado que aún no ha sido saturado en el Perú es el de servicios y productos para personas de la tercera edad. ¡Piense en eso!
  - d. **La organización tiene una capacidad de producción superior a la demanda local.** Las empresas cuya estrategia competitiva es liderazgo en costos, suelen ser empresas muy eficientes, con altas inversiones en tecnología y grandes volúmenes de producción. Estas empresas necesitan producir a gran escala para obtener un precio que sea competitivo. Sin embargo, la demanda local no logra absorber el total de la producción. En este caso, la empresa no podrá reducir el nivel de producción porque encarecería considerablemente el costo unitario por producto, por lo cual necesariamente deberá buscar nuevos mercados.
  - e. **La industria está creciendo rápidamente.** Esta es la típica estrategia de empresas con alto nivel de desarrollo e innovación, por ejemplo la industria de telefonía celular o televisión por cable. Las empresas deben aprovechar la oportunidad de estar en una industria de rápido crecimiento y así ser las primeras en ingresar a nuevos mercados. Es importante recordar que “el primero que pega, pega dos veces”.
3. **La estrategia desarrollo de productos**, supone mejorar los actuales productos o servicios o desarrollar nuevos productos, para aumentar los ingresos de la empresa vendiendo más productos a un mismo mercado. Esta estrategia de desarrollo de productos es una buena opción cuando:
  - a. **La organización tiene clientes fieles, con disponibilidad de ingresos.** Por ejemplo, una tienda de ropa casual para damas, orientada a la venta de polos, jeans, casacas, blusas y pantalones, podría ampliar su línea de productos a zapatos, carteras y accesorios de vestir. En este caso, está ampliando su línea de productos, para tener la oportunidad de ofrecer y venderle una mayor variedad de bienes a un mismo mercado.

- b. **Los productos de la empresa ya están en una etapa de madurez.** Por ejemplo, una empresa que se dedica a la producción y comercialización de aparatos telefónicos para la telefonía fija, debe ser consciente de los avances en la industria y la tendencia a que dichos aparatos telefónicos desaparezcan, al ser reemplazados por la telefonía celular. En este caso, la empresa deberá innovar y desarrollar nuevos productos con la finalidad de seguir creciendo y perteneciendo a la misma industria.
  - c. **Los competidores ofrecen productos de mejor calidad y a precios competitivos.** Cuando uno o más competidores están en la capacidad de ofrecer mejores productos y a menores precios, la empresa disminuye su capacidad de seguir compitiendo. En este momento, el administrador deberá pensar en qué nuevo producto podrá ofrecerle a sus clientes con la finalidad de mantener el nivel de sus ventas y aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes. Recuerde que el alto nivel de satisfacción por parte de los clientes, reditúa en más ingresos y clientes fieles.
  - d. **La empresa y el empresario tienen una capacidad muy sólida y políticas muy claras en cuanto a investigación y desarrollo.** Una empresa que elige como estrategia competitiva la estrategia de diferenciación o enfoque, probablemente esté preocupada por desarrollar constantemente nuevos productos, dado que innovar es la esencia de una estrategia de desarrollo de productos.
4. **La estrategia de desarrollo de productos y mercados,** implica introducir nuevos productos o servicios en nuevos mercados o zonas geográficas. Esta estrategia de desarrollo de productos y mercados es una buena opción cuando:
- a. **Cada vez es menos atractivo permanecer en la industria.** Por ejemplo, un restaurante dedicado a la venta de pollo a la parrilla, inicialmente cobraba S/. 30.00 por cada pollo con papas y ensalada, aprovechando que era el único restaurante-pollería de la zona. Sin embargo, en los últimos tres años, la zona se ha llenado del mismo tipo de restaurantes y hoy en día en su misma cuadra hay tres pollerías más, que venden el pollo con papas y ensalada a S/. 19.90. Si bien cobrando S/. 19.90 aún hay una ganancia, la industria de pollerías se ha vuelto menos atractiva dado el alto nivel de competencia.
  - b. **Los productos de la empresa ya están en una etapa de madurez,** por ejemplo en la industria de juegos de mesa de cartón tales como: ludo, ajedrez, damas, y todos aquellos que se venden en cajas, para todas las edades. Hoy estos juegos están siendo reemplazados por juegos de mesa hechos de diversos materiales, además de los nuevos juegos electrónicos como el playstation, wii, juegos por Internet, PSP, entre otros. Estos últimos son adquiridos por una parte importante del mercado, es decir el de mayor nivel de ingreso y disponibilidad de gasto. Hoy, una empresa dedicada a la producción de juegos de mesa hechos de cartón, tendrá que desarrollar nuevos mercados para sus juegos y además tendrá que ir desarrollando nuevos productos que le permitan seguir creciendo.
  - c. **La organización tiene mucho éxito en lo que hace.** Por ejemplo, una empresa de reconocido prestigio y éxito, dedicada al alquiler de toldos, mesas y sillas

para eventos empresariales, podría desarrollar nuevos productos como el servicio de catering para personas naturales. En este caso, el éxito alcanzado y el buen posicionamiento serán beneficiosos para el desarrollo de nuevos productos y mercados.

- d. **Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados ni saturados.** En las grandes ciudades y zonas urbanas, es una realidad el crecimiento de la construcción de edificios, ya sean para vivienda o para el desarrollo de alguna actividad comercial (centros empresariales). De modo que, paralelamente a este crecimiento en la construcción, debería crecer la demanda por servicios para la administración de edificios o condominios. En consecuencia, desarrollar servicios de administración de edificios, para edificios que tengan al menos 15 departamentos, podría ser una estrategia de crecimiento interesante para una empresa de servicios contables y administrativos.
- e. **Cuando la organización tiene una capacidad de producción superior.** Por ejemplo, un ganadero cuya producción diaria de leche le permite satisfacer la demanda local, necesariamente tendrá que desarrollar nuevos mercados para la leche, como vender el excedente de leche a una empresa que la industrialice, pero también podría destinar el excedente a la producción y comercialización de yogurt o quesos.

De todas las estrategias intensivas presentadas en este acápite, **la estrategia de desarrollo de productos y mercados probablemente sea la más riesgosa**, pues considera nuevas propuestas, tanto en los productos (riesgos operativos) como en los mercados (riesgos de mercado). Estas propuestas requieren recursos financieros, por lo que también se darán riesgos financieros.

#### 4.3.2 Estrategias de integración

Todo empresario de la pequeña empresa que tiene algunos años de operación, probablemente haya aplicado alguna estrategia intensiva, lo que le ha permitido incrementar su volumen de ventas, así como aumentar su participación en el mercado. Sin embargo, crecer es una condición necesaria, pero no suficiente para alcanzar el éxito empresarial.

Toda empresa es vulnerable a factores externos, y sobre todo a algunas de las fuerzas competitivas como son: los proveedores, los competidores y por supuesto, los clientes. Por ejemplo, un broker europeo requiere de dos contenedores semanales de orégano, para el mercado italiano. Ello podría sonar a “buen negocio”, pero, desgraciadamente es imposible disponer semanalmente de esas cantidades y por lo tanto el negocio es operativamente inviable. En consecuencia, para que el negocio sea viable, es necesario asegurar la disponibilidad del producto. Por otro lado, supongamos que todo el departamento de Moquegua está en la capacidad de producir dos toneladas mensuales de quesos maduros de excelente calidad. Sin embargo, si bien cuentan con el apoyo de distribuidores en los grandes centros de consumo como son Lima y Arequipa, las ventas no han tenido incrementos considerables en los últimos cinco años a pesar del crecimiento de la industria. En este caso, para que el negocio crezca lo necesario

y proporcional al crecimiento del mercado, es necesario contar con un equipo de vendedores o distribuidores que aseguren el incremento de la participación de la empresa en la industria.

Finalmente, otra opción de crecimiento, es comprar algunas empresas de la industria con la finalidad de aumentar la capacidad operativa de la empresa, el número de clientes y consecuentemente la participación en el mercado.

Recuerde que para que su empresa crezca de manera sostenida, usted deberá asegurarse de alcanzar los siguientes objetivos estratégicos:

- Tener la cantidad suficiente de recursos: conocimientos, dinero, personas, maquinarias, equipos, materia prima e insumos, que le permitan crecer.
- Contar con el apoyo de un equipo de vendedores o distribuidores, que estando bajo su mando, le aseguren que los productos o servicios ofrecidos llegarán al cliente final.
- Atender a la mayor parte de consumidores o clientes, muchos de los cuales deberían haber sido captados de la competencia.

A continuación se presentan las tres estrategias de integración que permiten alcanzar los tres objetivos estratégicos señalados en el párrafo anterior.

1. **Integración hacia atrás** Es una estrategia que generalmente se emplea para aumentar el control sobre los **proveedores** de una empresa o adquirir el dominio de los mismos.

La estrategia de integración hacia atrás es necesaria cuando:

- Los proveedores de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, en cuanto a materias primas, suministros, activos, recursos humanos, infraestructura, entre otros.
- Los proveedores son muy pocos y hay muchos competidores.
- Los proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad.
- La empresa necesita adquirir una gran cantidad y a gran velocidad, un recurso que necesita y que es fundamental para asegurar la calidad del producto o servicio que requieren los clientes.

En todos estos casos, el empresario deberá integrarse hacia atrás, para asegurarse la disponibilidad de los recursos que normalmente eran abastecidos por sus proveedores y la rentabilidad del negocio.

Pongamos como ejemplo a un exportador de joyas de plata, que percibe que el fabricante no cumple con los pedidos y además sube el precio. Para evitar este problema, el exportador ingresa a la industria de manufactura de joyas, que inicialmente subcontractaba, elaborando él mismo sus joyas.

2. **Integración hacia adelante** Implica aumentar el control sobre los **distribuidores**. Una estrategia de integración hacia adelante podría ser beneficiosa cuando:

- Los distribuidores presentes son demasiado caros, poco confiables e incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Los buenos distribuidores son muy pocos.
- Las expectativas de crecimiento de la industria son altas.
- La organización cuenta con los recursos y el conocimiento necesarios para administrar el nuevo negocio.
- Los distribuidores o detallistas tienen un alto poder de negociación y tienden a elevar sus márgenes de utilidad a costa de los márgenes de los productores.

Por ejemplo, en algunas circunstancias es necesario que el empresario adquiera o participe del negocio que está delante de su cadena de valor, pues es ahí donde se genera el mayor margen de ganancia y además es ahí donde se está en contacto directo con el cliente o consumidor final. Por ejemplo, un agricultor que hace más de cinco años produce páprika para un distribuidor holandés, ha decidido exportar directamente a las tiendas especializadas en productos exóticos. Este agricultor se está integrando hacia adelante, al exportar directamente al mercado europeo, sin intermediarios, después que el distribuidor le abrió el mercado europeo. Otro ejemplo clásico es cuando un fabricante, que logra aumentar significativamente su volumen de producción, no cuenta con una buena red de distribuidores que le permita lograr las ventas deseadas. En este caso, si el empresario quiere seguir creciendo, definitivamente tendrá que invertir tiempo y dinero en desarrollar su propia fuerza de ventas o evaluar la posibilidad de cambiar a sus distribuidores, por no haber llegado a la meta establecida.

3. **Integración horizontal** La estrategia de integración horizontal busca adquirir el dominio o un mayor control en la industria a través de la **compra de los competidores**. Esta estrategia es adecuada cuando:

- La empresa puede adquirir **características monopolíticas** en una determinada localidad. Por ejemplo, una empresa propietaria de un albergue y un hotel en determinada ciudad, que adquiere los únicos otros dos alojamientos de la localidad convirtiéndose en un monopolio los servicios de alojamiento.
- Las **economías de escala** producen importantes ventajas, por lo cual, si la empresa duplica sus operaciones, sus costos se reducirían considerablemente.
- Los **competidores están fallando**, debido a la falta de experiencia administrativa o porque demandan determinados recursos que su organización sí tiene. Por ejemplo, si hay cuatro empresas productoras de yogurt y queso en la comunidad, pero sólo su empresa produce leche para abastecer a esas cuatro empresas, es probable que su empresa termine comprando a las empresas de la competencia, pues de lo contrario no tendrá la materia prima necesaria para continuar con sus operaciones.

En cualquiera de los casos, las empresas deberán integrarse -hacia adelante, hacia atrás u horizontalmente- como una alternativa para seguir creciendo.

Pero deberán hacerlo en la medida que la industria en la que estén participando, esté desarrollándose y sobretodo cuando la organización tenga los recursos humanos, los recursos financieros y el conocimiento necesarios para administrar el nuevo negocio

Algunos empresarios, con el afán de crecer, no hacen una verdadera planificación de sus actividades y cometen el error de integrarse sin haber hecho un análisis de la rentabilidad del nuevo negocio. ¡Tenga mucho cuidado!

**Evalúe la rentabilidad de cada negocio de manera independiente para que pueda responder a las siguientes preguntas:**

- ¿Cuál de los negocios es el más rentable?
- ¿Cuál de los negocios es el menos riesgoso?
- ¿Cuál de los negocios será el más rentable en el mediano y largo plazo?

### 4.3.3 Estrategias de diversificación

Como se ha mencionado, las empresas utilizan estrategias competitivas (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque) para enfrentarse a los competidores. Además, emplean una estrategia intensiva para aumentar el volumen de ventas, ya sea a través de una mayor penetración en el mercado, el desarrollo de nuevos productos, el desarrollo de nuevos mercados o el desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados. Además, para asegurar los recursos necesarios para crecer, la empresa podrá integrarse.

En consecuencia, las empresas están preparadas para competir (estrategias competitivas), están preparadas para crecer (estrategias intensivas), pero también deben prepararse para asegurar su crecimiento (integración) y reducir el riesgo de su negocio (estrategias de diversificación).

Las estrategias de diversificación son las siguientes: **diversificación concéntrica o relacionada** y **diversificación conglomerada o “no relacionada.”** A continuación se describe brevemente cada tipo de estrategia de diversificación y algunos ejemplos sobre sus usos.

1. **Diversificación concéntrica o diversificación “relacionada.”** Este tipo de diversificación implica agregar una nueva unidad de negocio, pero relacionada a la unidad de negocio que actualmente tiene su empresa. Por ejemplo, si usted tiene una flota de taxis que brinda servicios en Lima Metropolitana, podría desarrollar una nueva unidad de negocio como un taller de mantenimiento y reparación de vehículos, cuyos principales clientes serían su propia flota de taxis. En este caso se está creando una nueva unidad de negocio, relacionada al negocio inicial y que además al integrarse a la cadena de valor de la primera empresa, mejora la competitividad de la empresa.

Otro ejemplo de diversificación concéntrica, es cuando un restaurante de comida rápida, de reconocido nombre, implementa dentro de su mismo local, un área para disfrutar de un buen café con algunos postres. De esta manera, se transfiere la buena reputación de la organización hacia un nuevo producto o servicio.

A continuación se presentan dos casos, en los cuales es recomendable aplicar e implementar una estrategia de diversificación concéntrica:

Cuando una organización compite en **una industria que ya no crece o que crece lentamente**, el empresario tendrá que evaluar nuevas alternativas de inversión dentro de la industria y eventualmente salir de la industria en la que esté.

Otra forma de crecer es, **añadiendo una nueva unidad de negocio pero relacionada**, de tal manera que se eleve notablemente las ventas de los productos actuales. Por ejemplo, si usted tiene una galería de arte e identifica que sus clientes estarían interesados en disfrutar de un buen café mientras se deleitan con las obras de arte, podría tener dos negocios independientes pero complementarios: exposición venta de obras de arte y café bar.

En general, cuando se tienen negocios relacionados, los costos de operación son más bajos, pues se comparten, se da una transferencia eficiente de conocimientos y experiencias, se tiene la ventaja de compartir una marca registrada bien posicionada, se fortalece internamente la organización y se mejora la postura competitiva. Finalmente, es indispensable que la organización cuente con un buen equipo gerencial que permita planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de ambas unidades de negocio de manera independiente pero complementaria.

2. **La diversificación conglomerada o “no relacionada,”** consiste en agregar a la empresa nuevas unidades de negocio, pero no relacionadas con las actuales actividades de la empresa. Esta estrategia es recomendable cuando:

La industria básica de la organización **está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales**, ya sea por saturación del mercado o por declinación de la industria. En cualquier de los casos, sería recomendable migrar a una industria con mejores posibilidades de crecimiento y desarrollo.

La organización cuenta con el **capital necesario y el talento gerencial** requerido, para aprovechar la oportunidad de comprar un negocio no relacionado, pero que aparentemente es atractivo. Por ejemplo, un empresario que ha estado muchos años en la industria textil y que de pronto se le presenta la oportunidad de comprar un grifo en la esquina de la fábrica, estaría asignando parte de las utilidades del negocio textil al negocio del grifo, con lo cual estaría diversificando su riesgo económico, pero aumentando el riesgo operativo, pues es un negocio con cuyos procesos no está familiarizado. La organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.

En cualquiera de los casos, el mayor beneficio de una diversificación conglomerada o no relacionada, es que se **reduce el riesgo financiero de la empresa en su conjunto y en consecuencia la rentabilidad de la empresa podría ser más estable**. Sin embargo, la mayor desventaja está en que los negocios, al no estar relacionados, no cuentan con ventajas competitivas y se hace difícil manejar de una manera competitiva varios negocios diferentes.

#### 4.3.4 Estrategias defensivas

Como su nombre lo dice, las estrategias defensivas son aplicadas por empresas que se están “defendiendo” del ambiente general o industrial y probablemente también del ambiente interno. A diferencia de las estrategias intensivas, de integración y de diversificación, que buscan crecer, las defensivas buscan achicar sus operaciones.

- a. **La empresa de riesgo compartido o “empresas conjuntas” (*joint venture*):** Es una estrategia que se da cuando dos o más compañías constituyen una sociedad o consorcio temporal, con la finalidad de cumplir con un objetivo o aprovechar alguna oportunidad. Las empresas de riesgo compartido o *joint venture*, buscan aprovechar alguna oportunidad que de manera individual no hubieran podido lograr. Por ejemplo, si el objetivo es entregar 20,000 uniformes a los empleados del sector público, en menos de 30 días, una sola empresa, por más grande y eficiente que fuera, no podría lograrlo. Para ello se constituye una sociedad o consorcio temporal, con fines claramente establecidos y por periodos de tiempo previamente acordados.

Es factible y recomendable realizar un *joint venture* cuando:

1. Una sola empresa no puede asumir el costo de la operación o cuando resulte arriesgado hacerlo
2. Los recursos de las empresas se complementan tan bien que la unión de las empresas resulte tan poderosa que sea difícil que cualquier otra empresa compita en el mercado
3. Se presenta la necesidad de introducir una tecnología nueva a toda velocidad.

En cualquiera de los casos, es indispensable que todos los términos y condiciones de la sociedad temporal estén claramente establecidos y comunicados a todas las personas de las empresas conjuntas.

- b. **Encogimiento:** o *downsizing*, es una forma de reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para, revertir la disminución de ventas y utilidades. Cuando las ventas de una empresa comienzan a disminuir y por lo tanto la rentabilidad de la organización también se ve afectada, es indispensable reagrupar recursos con la finalidad de reducir costos y activos.

Esto puede ocurrir cuando:

1. Con el paso del tiempo, la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus objetivos y metas en forma consistente.
2. La empresa es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.
3. La empresa se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados.
4. Con el tiempo, la empresa no ha podido capitalizar las oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fuerzas internas y superar las debilidades internas.
5. La organización ha crecido tanto y a tanta velocidad que necesita una reorganización interna importante.

- c. **Desinversión:** Esta estrategia promueve la venta de una división o parte de una organización. La desinversión es una de las estrategias más empleadas por las grandes corporaciones, cuando se avencinan periodos de inestabilidad económica y política en un país. Esto puede ocurrir cuando:
1. La empresa ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita.
  2. Una unidad de negocio para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía.
  3. Una unidad de negocio es la responsable de los malos resultados de la organización entera.
  4. Una unidad de negocio no se adapta al resto de la organización.
  5. Se requiere una gran cantidad de dinero, en poco tiempo, que no se puede obtener en otras fuentes razonables.
  6. Las leyes antimonopólicas aplicadas por el gobierno amenazan a la organización.
- d. **Liquidación:** Esta estrategia implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible. Esto puede ocurrir cuando:
1. La empresa ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.
  2. La única alternativa de la organización es la quiebra.
  3. Los accionistas de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de la organización.

Recuerde que es tan importante saber en qué momento ingresar a una industria, como saber en qué momento salir de ella. Iniciar *la retirada* de una industria en el momento adecuado puede ahorrarle gastos e inclusive lo protegerá de mayores pérdidas. Monitoree permanentemente la tendencia de su industria, el movimiento de sus competidores, las estrategias de sus proveedores, los movimientos de los grupos de presión y el comportamiento de sus clientes, para saber cuál es el momento más adecuado para iniciar una retirada sin comprometer de manera importante los recursos de los accionistas. Evitar pérdidas importantes, también es una manera de generar ingresos.

En la Tabla N° 8 se resumen las estrategias competitivas y de crecimiento en función a los objetivos de la organización.

Tabla N° 8: Resumen de las estrategias competitivas y de crecimiento

Estrategias	Nombre de la estrategia	Objetivo a satisfacer
<b>Estrategias competitivas</b>	Liderazgo en costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer el producto con precio promedio más barato del mercado.</li> <li>• El precio es el factor determinante de la compra.</li> <li>• Tener la mayor participación posible del mercado.</li> <li>• Competir en precio y ganar por volumen de ventas.</li> </ul>
	Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer un producto con precio superior al promedio del mercado con alguna característica distinta que el cliente valore.</li> <li>• Las características del bien o servicio y no el precio, es la característica determinante de la compra.</li> <li>• Ser reconocido y valorado como algo diferente al promedio del mercado.</li> <li>• Satisfacer las necesidades de una porción “diferenciada” del mercado.</li> <li>• Ganar por mayor margen de unidad vendida.</li> </ul>
	Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer un producto exclusivo a una porción exclusiva del mercado.</li> <li>• El precio no es un factor determinante de la compra.</li> <li>• Ser reconocido como único, exclusivo y accesible solo por una pequeña parte del mercado total.</li> <li>• Ganar por gran margen de utilidad en pocas unidades vendidas.</li> </ul>
<b>Estrategias intensivas</b>	Penetración de mercado	Vender más de los mismos productos a los clientes actuales.
	Desarrollo de nuevos mercados	Vender más de los mismos productos a nuevos mercados.
	Desarrollo de nuevos productos	Vender nuevos productos a los mercados que ya se tienen.
	Desarrollo de productos y mercados	Vender nuevos productos a nuevos clientes.
<b>Estrategias de integración</b>	Integración hacia delante	Asegurar los canales de distribución.
	Integración hacia atrás	Asegurar la calidad y disponibilidad de los proveedores.
	Integración horizontal	Captar una mayor porción del mercado adquiriendo a los competidores.

<b>Estrategias de diversificación</b>	Diversificación relacionada	Aprovechar los recursos y capacidades de la empresa para incrementar los negocios existentes. Aprovechar las sinergias.
	Diversificación no relacionada	Diversificar el riesgo financiero de la empresa.
<b>Estrategias defensivas</b>	Joint Venture	Compartir los riesgos del negocio.
	Downsizing	Reducir los costos operativos de la empresa.
	Desinversión	Reducir el tamaño de la empresa y el volumen de sus operaciones.
	Liquidación	Cerrar la empresa.



# 5 OPCIONES ESTRATÉGICAS FRENTE A CONDICIONANTES DE LA INDUSTRIA O DEL MERCADO

Para ser un empresario o estratega exitoso, es fundamental que usted observe, analice y tome decisiones con respecto a cuál es la estrategia que mejor se adecua a la situación de la empresa, es decir a las oportunidades y amenazas del entorno y a las fortalezas y debilidades de los recursos de la organización. Para ello usted debe preguntarse:

- ¿Su empresa es líder en la industria, es una buena empresa con potencial de crecimiento y mejora, o se trata de una empresa que está luchando por sobrevivir?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su empresa?
- ¿Cuáles son las capacidades competitivas de su empresa?
- ¿Cuáles son las oportunidades de mercado que tiene su compañía?

Por otro lado, también deberá responder a cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las variables externas e internas de la organización que podrían afectar su organización?
- ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria en la que está su negocio (emergente, de rápido crecimiento, madura, declive)?
- ¿Cuál es la estructura de la empresa (fragmentada o controlada por pocos actores)?
- ¿Cuál es el poder de negociación de la empresa frente a sus clientes, proveedores y competidores?
- ¿Cuáles son las fuerzas que impulsan la industria?

Como podrá observar, son muchas las combinaciones que podrían resultar de estas preguntas y cada una de ellas, probablemente, requiera una estrategia o combinación de estrategias distintas. Sin embargo, de acuerdo a la etapa de desarrollo en la que se encuentra determinada industria, es posible prever ciertas estrategias. A continuación se presentan algunas de las estrategias más adecuadas para competir en:

1. Industrias emergentes
2. Mercados de alta velocidad
3. Industrias que están madurando
4. Industrias que están estancadas
5. Industrias fragmentadas
6. Mercados internacionales

Además, se presentarán algunas de las estrategias más comunes para:

- Los líderes de una industria,
- Los que ocupan un segundo lugar; y
- Las empresas con una posición débil en el mercado.

## 5.1 Estrategias para competir en industrias emergentes

Una industria emergente es aquella que se encuentra en la primera etapa de formación. Por lo tanto, la mayoría de las empresas están iniciando sus operaciones, conociendo las necesidades de los potenciales clientes, estimando la demanda, adquiriendo préstamos, construyendo instalaciones, programando los niveles óptimos de producción, contratando personal, y organizando su sistema de ventas para ganarse la aceptación del comprador.

En estas industrias, aún hay mucha incertidumbre debido a que el mercado es nuevo y no sé sabe con certeza cómo funcionará, cómo se desarrollará, ni cómo reaccionará frente a los estímulos de las empresas. Pero si las expectativas de crecimiento son buenas, muchas empresas (pequeñas, medianas y grandes) estarían interesadas en ingresar a la industria. De esta manera el número de actores crecería rápidamente y habría una gran competencia, no sólo por captar a una importante porción del mercado, sino además por la disponibilidad de recursos necesarios para la puesta en marcha y operación de la empresa. Por ejemplo, cuando comienza el boom de la construcción en las grandes ciudades del país, la mayoría de las empresas constructoras orientaban sus proyectos a los segmentos de nivel socioeconómico A y B de la población. Sin embargo, un importante grupo de empresas constructoras orientaron sus proyectos al segmento C de la población, confiados en los ingresos que este segmento tenía por las remesas que sus familiares les enviaban desde el exterior.

Por lo general, las empresas que se encuentran en una industria que está en etapa de “nacimiento” o “rápido crecimiento”, suelen encontrarse con las siguientes inquietudes:

1. ¿Cómo financiar las operaciones de inicio de la empresa, hasta que empiecen las ventas?
2. ¿Qué segmentos del mercado son los más convenientes de atacar inicialmente, es decir, los de mayor impacto en la rentabilidad de la empresa?
3. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que la empresa deberá generar para lograr una posición de líder en la industria, en el menor tiempo posible?
4. ¿Cómo deberá enfrentar la compañía la amenaza de potenciales nuevos competidores y aumentar las barreras de ingreso a la industria?

A continuación se presentan algunas recomendaciones que podrían ayudarlo a consolidarse en la industria de la manera más eficiente posible.

- Trate de ganar la primera carrera para lograr el liderazgo, antes que alguna otra empresa lo haga. Recuerde que cuando una empresa es la primera en lograr el liderazgo en la mente de los consumidores, es mucho más difícil que otras empresas ingresen y logren un liderazgo o destronen al líder.
- Presione para perfeccionar la tecnología y los procesos, mejorar la calidad del producto y desarrollar indicadores que permitan evaluar el desempeño de la empresa. Lo primero que debe hacer todo empresario es lograr un excelente producto. No tiene ningún sentido invertir en promoción y publicidad, si el producto no logra superar las expectativas de sus clientes. Haga todo lo necesario para lograr un producto que no sólo alcance, sino que además “supere” las expectativas de sus clientes.
- Esté siempre informado de los avances en tecnología. Las tecnologías cambian rápidamente siendo cada día más eficientes: rápidas y de menor costo. A medida que surge una tecnología dominante, consiga los recursos económicos necesarios para adoptarla de inmediato. Use el Internet y entrevístese con expertos de la industria, para estar siempre bien informado de los cambios y tendencias en su industria.

- Para crecer, necesita contar con el apoyo de sus proveedores claves o formar alianzas estratégicas claves que le permitan tener acceso a capacidades especializadas o materiales críticos. Usted podrá crecer en la medida que sus proveedores colaboren brindándole: mayores y mejores materia primas, condiciones de financiamiento más favorables y servicios de postventa que permitan generar una “relación de largo plazo” entre las empresas.
- Si usted es el primero, o uno de los primeros, en ingresar a la industria o mercado, trate de potenciar y retener cualquiera de las ventajas de quien da el primer paso. Recuerde que el primero en ingresar debería ser el primero en lograr un espacio y posicionamiento en la mente de los consumidores. Mantenga sus ventajas y fortalezas, para que a pesar del ingreso de nuevos competidores a la industria o mercado, su empresa siga siendo recordada por el público objetivo y sus clientes como la primera, la única...¡la mejor!
- No se conforme con sus actuales clientes. Si la industria está en rápido crecimiento probablemente, en el corto plazo, habrá muchos competidores que estarán haciendo crecer el mercado y en consecuencia usted deberá crecer con él. Busque métodos y sistemas que le permitan generar su propia red de clientes y una lista de potenciales clientes a nivel local, nacional e internacional. En la medida que el mercado crezca, busque mayor participación en él. La empresa que crece en la misma proporción que el mercado, en términos competitivos no está creciendo, lo único que está haciendo es seguir la tendencia del mercado. La empresa que crece es aquella cuya participación en el mercado crece día a día.
- Cuando una empresa inicia sus operaciones, el mayor deseo del empresario es ver su local lleno de gente muy interesada y resuelta a adquirir sus productos. Esta sensación de alta rotación de productos o servicios, puede “emborrachar” al empresario hasta el punto en el que: cuanto más vende, más pierde, dado un error en la estimación del precio del bien o servicio. No debemos olvidar que para un empresario hay dos datos muy importantes, primero la liquidez de la caja y segundo la rentabilidad del negocio. Recuerde que **una empresa sin caja, no puede existir, y una empresa sin rentabilidad no puede crecer.**
- En esta etapa inicial de la industria, usted debe estar muy atento a los cambios en ella y hacer todo lo necesario para atraer y mantener un grupo de clientes importante. Recuerde que no es fácil conseguir un cliente y retenerlo, pero mucho más difícil es recuperar a uno que se haya perdido.
- Desde los inicios, el empresario debería promover una cultura organizacional fuerte y positiva, orientada a la excelencia y superar las expectativas de los clientes. Hoy no es suficiente satisfacer las expectativas de los clientes, pues eso no asegura nuestra presencia en el mercado. Lo que las empresas deben hacer es **superar las expectativas de los clientes actuales y potenciales.**
- Como empresario de una micro o pequeña empresa emergente, recuerde que cuanto mayor sea el éxito de su empresa, mayor será la tentación de muchas otras empresas por ingresar a la industria en la que usted está. Estas nuevas empresas, que probablemente vengan de otras industrias, podrían estar bien financiadas y emplear estrategias agresivas, a medida que empiezan a aumentar las ventas de la industria. En este caso, la experiencia empresarial e imagen de una compañía ya consolidada, aun en otro mercado, podría opacar o dificultar el desarrollo y crecimiento de una nueva empresa, por más que esta última haya sido la primera en ingresar en una industria emergente.

Finalmente, esté preparado para el ingreso de poderosos competidores, pronosticando quiénes serán y el tipo de estrategia que probablemente empleen. En el Anexo N° 2 usted encontrará una guía que le ayudará realizar y analizar el plan estratégico de su organización.

## 5.2 Estrategias para competir en mercados de rápido crecimiento

En el Perú, no hay duda que las condiciones macroeconómicas actuales están favoreciendo el crecimiento de muchas industrias existentes y el desarrollo de muchas otras nuevas industrias, en las que tradicionalmente no competía. Actividades como el turismo, desarrollo de software, agroindustria, cuidado de la salud, entretenimiento, son algunas de las industrias que en el Perú están cambiando y desarrollándose a una alta velocidad. En estos mercados, en los que el cambio es lo único constante, la innovación y el desarrollo de productos o servicios debe ser parte de la estrategia central de la compañía.

En resumen, cuando una empresa compite en mercados de rápido crecimiento es necesario tomar en consideración:

- El cambio tecnológico está siendo muy rápido y el ciclo de vida de los productos o servicios está siendo muy corto, dada la capacidad de innovar de la industria.
- El ingreso de nuevas empresas a determinada industria es alto, dadas las expectativas de crecimiento de la industria.
- Las fusiones y adquisiciones son frecuentes, pues las empresas desean tener una posición de dominio en la industria.
- Los requerimientos y expectativas de los clientes están cambiando rápidamente, por lo que la innovación y el desarrollo de nuevos productos deben ser parte de la estrategia central de la compañía.

Si usted cree que su empresa está en una industria de rápido crecimiento, a continuación le presentamos algunas recomendaciones estratégicas:

- Esté preparado económica y tecnológicamente, para invertir en forma agresiva en la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías, para mantenerse al día y seguir innovando.
- Desarrolle la capacidad organizacional, para responder rápidamente a los nuevos acontecimientos o cambios importantes en su industria. Es imposible que usted mismo, como empresario de la micro o pequeña empresa, desarrolle todos los cambios en su industria, pero al menos deberá tener la capacidad para responder o seguir rápidamente los cambios. Una de las ventajas de las micro y pequeñas empresas es su rapidez y agilidad para responder a los cambios del entorno y satisfacer a sus clientes de manera personalizada. Emplee esta habilidad para competir y posicionarse en la mente de sus clientes.
- Establezca y confíe en asociaciones estratégicas con proveedores externos que tenga mayor capacidad y experiencia en el desarrollo de actividades que harían más eficiente su cadena de valor. Analice y decida cuáles son las actividades centrales, cuáles son las que generan su ventaja competitiva y dedíquese a ellas. El resto de actividades subcontrátelas para mejorar la competitividad de su organización.
- Solo las empresas eficientes y con buenas estrategias competitivas seguirán en carrera durante la etapa de madurez de la industria. Prepárese para ello.

**Recuerde que en mercados de rápido crecimiento:**

**La rapidez, la agilidad, la flexibilidad y la capacidad de innovar de las empresas, para responder a los cambios del entorno y de la industria, son capacidades fundamentales de las organizaciones exitosas.**

### 5.3 Estrategias para competir en industrias que están madurando

Todo mercado que pasa por una etapa emergente y luego de rápido crecimiento, tarde o temprano entrará en una etapa de madurez. Durante esta etapa las estrategias para seguir creciendo son diferentes, pues las condiciones del entorno y los recursos de la empresa se han ido modificando con el tiempo. Por lo general, durante una etapa de madurez las características del entorno son las siguientes:

- Una menor demanda por parte de los clientes o un estancamiento en el crecimiento del mercado generará una mayor competencia, por aumentar o mantener una participación de mercado. En este caso, si el mercado no crece, la única manera que tiene una compañía de aumentar sus ventas es quitándole clientes a sus competidores. En esta etapa la rivalidad entre los competidores suele ser muy fuerte, pues se trata de sobrevivir en la industria.
- Frente a esta alta rivalidad, las empresas hacen grandes esfuerzos por diferenciar y promocionar las ventajas de sus productos. En consecuencia, los clientes logran conocer muy bien las fortalezas y debilidades de cada empresa, están muy bien informados, hacen comparaciones y por lo tanto se vuelven más exigentes en sus requerimientos. Toda esta información aumenta el poder de negociación de los clientes y disminuye sustancialmente el de las empresas.
- Una mayor información sobre los beneficios de cada producto, presiona a los vendedores para que la relación entre beneficios y costo sea la más favorable para el cliente. Por lo tanto, las empresas se ven obligadas a controlar muy bien sus costos y mantener sus precios en el rango de la industria.
- Por otro lado, aumentar la capacidad de producción en una industria de lento crecimiento, con la finalidad de quitarle clientes a los competidores, puede ser una estrategia muy riesgosa para la compañía, pues al aumentar la oferta de productos o servicios, en un mercado que ya no crece a un ritmo importante, podría generar un exceso de productos o servicios en el mercado, lo que propiciaría una guerra de precios entre los competidores. En este caso, los únicos que ganan, por un tiempo, son los clientes. En estas circunstancias, algunas empresas se verán obligadas a salir del mercado y las pocas que queden podrían obtener el dominio de la industria. Pero también podrían ingresar nuevos competidores internacionales con capital extranjero y una marca bien posicionada, logrando sacar a los pocos competidores que quedaban en la industria. Por lo tanto, esté atento no sólo a los competidores locales sino, sobre todo a los competidores internacionales, quienes estarían dispuestos a ingresar aunque el riesgo sea alto y las utilidades pequeñas, con tal de conseguir un lugar en el mercado.
- Frente a este lento crecimiento y consolidación del mercado, es evidente que la rentabilidad de la industria disminuirá, siendo cada vez menos atractivo permanecer en ella. En estos casos, las empresas suelen incursionar en nuevos mercados o nuevas industrias y orientan sus esfuerzos a desarrollar nuevos productos para diversificar sus riesgos.

Cuando una empresa está en una industria en etapa de crecimiento, por lo general tiene una amplia variedad de productos para distintos segmentos del mercado, cada una con su propia estructura de costos y con distintas rentabilidades. Sin embargo, cuando una industria ingresa a la etapa de maduración, los márgenes se reducen considerablemente debido a la alta rivalidad entre los competidores, por lo que la empresa se ve obligada a ser más eficiente. Para lograrlo, reducirá su línea de productos y pondrá mayor énfasis en la innovación de sus procesos, con la finalidad de reducir sus costos de producción usando eficientemente sus recursos. Luego orientará sus esfuerzos a aumentar la cantidad vendida a sus clientes actuales y mejorar así la rentabilidad por producto vendido.

Otra alternativa interesante para una empresa madura, es pensar en la posibilidad de comprar empresas que anteriormente fueron competidoras y que probablemente tengan bajo valor de compra, debido a que tienen sólo una pequeña participación de mercado y activos poco valorados al estar en industrias maduras. Estas compras permitirán economías de escala y una mayor participación en el mercado, lo que le brindará a la empresa adquiriente un mayor poder de negociación frente a proveedores, clientes y competidores. Además, al obtener más clientes, comprar activos a precios competitivos y tener economías de escala, la empresa podría nuevamente aumentar su producción, pero esta vez para dirigirse a mercados internacionales.

En resumen, como habrá apreciado en este capítulo, en todas las industrias, aunque se encuentren en distintas etapas del ciclo de vida, las empresas pueden seguir creciendo y consolidándose en el mercado, pero hay que identificar la estrategia más adecuada. La clave está en analizar el entorno y la competitividad de la empresa, para luego tomar una decisión estratégica. ¡En este escenario se evidenciará la habilidad estratégica del directivo de la empresa!

Cuando el mercado y la industria ya no crecen, una alternativa de crecimiento que tiene la empresa es la adquisición o la fusión con otra empresa de la industria. La **adquisición** ocurre cuando una organización grande compra una empresa pequeña o viceversa. Mientras que la **fusión** se da cuando dos organizaciones más o menos del mismo tamaño, se unen para formar una sola empresa. Cuando una de las dos partes no quiere la adquisición ni la fusión, se habla de una **compra o compra hostil**, es decir de una adquisición o fusión por obligación. De hecho, entre estas tres alternativas de crecimiento, la compra hostil, es la que mayores dificultades de integración tendría, dificultando la gestión de la nueva organización.

A continuación se presentan algunas de las razones por las cuales ciertas empresas deciden fusionarse o una decide adquirir a la otra.

- De hecho, una fusión o adquisición permite un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada y de los recursos disponibles. Por ejemplo, si la empresa A se fusiona con la empresa B, solo se necesitaría un gerente general, un gerente de recursos humanos, una sola persona para la presentación de impuestos, y en líneas generales se darían importantes ahorros administrativos y se obtendrían economías de escala.
- Una fusión o adquisición amplía la oferta de equipos de vendedores, proveedores y distribuidores pues las empresas de la industria ya no competirían entre ellas. Además, la empresa fusionada aumenta el poder de negociación frente a los intermediarios, al controlar una mayor proporción del mercado disponible.

En resumen, una empresa que se ha robustecido luego de una fusión o adquisición, probablemente tenga mayor participación y fuerza en la industria, pero también tendrá dificultades iniciales para lograr una adecuada gestión de la nueva organización.

#### Finalmente recuerde que:

- En industrias maduras, una mayor y más agresiva competencia, dará lugar a que muchas empresas abandonen la industria o se den fusiones y adquisiciones entre los antiguos competidores.
- La única manera de crecer y seguir siendo rentable en una industria madura, es logrando economías de escala para reducir costos y captando mayor participación de mercado.
- En consecuencia, las empresas más débiles saldrán del mercado y las que queden se consolidarán en la industria.
- En industrias maduras, la competencia suele llegar del mercado internacional.
- Esté atento a potenciales competidores extranjeros.

## 5.4 Estrategia para las empresas en industrias estancadas o en declive

El ciclo natural de las empresas y de las industrias, suele pasar por una etapa de estancamiento o declive. Por lo tanto, cuando una empresa se encuentra en una industria que está cada vez más estancada, o peor aún, está en una etapa de declive, es importante que la organización en su conjunto piense en aplicar las siguientes estrategias:

1. Busque una estrategia de enfoque identificando un nicho de mercado que esté dispuesto a seguir siendo su cliente fiel. Por ejemplo, en industrias maduras como el de consumo de tabaco, cada vez es mayor el número de nichos de mercado a los cuales los grandes productores y comercializadores de cigarrillos, puros y tabaco deberán orientar sus esfuerzos.
2. Haga hincapié en la diferenciación con base en el mejoramiento de la calidad y la innovación del producto. Una buena diferenciación atraerá a nuevos clientes y retendrá a los actuales clientes.
3. Trabaje con diligencia y persistencia para bajar los costos y seguir siendo una empresa competitiva en el mercado.

En esta etapa de estancamiento de la industria, usted ya debería estar pensando en migrar a una nueva industria, pues tarde o temprano, las utilidades de la empresa no serán suficientes para seguir compitiendo en el mercado. Es necesario que planifique y gestione el cambio, no lo deje a la deriva.

## 5.5 Estrategias para competir en industrias fragmentadas

Se dice que una industria es “*fragmentada*” cuando existen muchas y pequeñas empresas en la industria. Esto generalmente sucede en la etapa inicial de una industria que es sumamente atractiva, pues muchos empresarios tratan de ingresar en ella, lo que genera una gran competencia entre las empresas. A continuación se presentan algunas de las condiciones del entorno, que promueven el desarrollo de industrias fragmentadas.

- Las barreras de ingreso son bajas, permitiendo que pequeñas empresas ingresen de una manera rápida y económica.
- La ausencia de grandes economías de escala en la producción permite que las pequeñas compañías compitan, sobre la base de un costo igual con las grandes empresas.
- Los compradores requieren cantidades pequeñas de productos, debido a que la demanda por cada empresa es pequeña. Aquí no hay economías de escala.
- La demanda del mercado es tan grande, tan diversa y tan fragmentada que se necesita un gran número de empresas, para ajustarse a los requerimientos particulares de cada comprador.
- En una industria fragmentada, generalmente ninguna de las empresas ha logrado desarrollar sus recursos y sus capacidades competitivas de manera eficiente.

Por lo general, cuando una empresa está en una industria fragmentada suele desarrollar las siguientes estrategias:

- Especializarse en un determinado tipo de producto, de cliente o en un área geográfica, lo que le dará un posicionamiento particular en la industria. Oriente todos sus esfuerzos en lograr esta diferenciación y posicionamiento, que le permitirá tener clientes fieles y comprometidos con su empresa.

- Convertirse en un operador de bajo costo, como consecuencia de tener el control de algún insumo relevante. Por ejemplo, si usted tiene un restaurante en la Plaza de Armas de la ciudad de Cusco, probablemente el costo de alquiler del local sea el de mayor costo relativo dentro de la estructura de costos de la empresa. Sin embargo, si usted fuera dueño del local, ese costo representaría para usted un *costo hundido*, por lo cual podría convertirse en el operador de bajo costo, pudiendo competir en una industria bastante fragmentada, como es el de restaurantes para turistas en la ciudad del Cusco.
- Por otro lado, en industrias fragmentadas, es posible competir estableciendo un modelo de negocio que pueda ser repetido en distintos ámbitos, logrando economías de escala. Por ejemplo, una industria tan fragmentada como el de los artesanos en el Perú, podrá sobrevivir en la medida que un mismo artesano tenga muchas tiendas a través de las cuales vende sus productos. De hecho, la producción de cierto tipo de artesanía es económicamente viable, en la medida que pueda venderse a través de una red de distribuidores o vendedores.

Recuerde que en industrias fragmentadas, el objetivo no necesariamente es ser el líder, sino más bien, lograr una diferenciación y un posicionamiento que lo identifiquen como único e innovador en la industria a la que pertenece.

## 5.6 Estrategias para competir en mercados internacionales

Cuando las empresas han logrado un máximo de crecimiento a nivel local, regional o nacional y aún desean seguir creciendo, una de las maneras de hacerlo es dirigiendo sus esfuerzos al mercado internacional. Por lo general, las empresas que incursionan en el mercado internacional, lo hacen con la finalidad de:

- Buscar nuevos clientes para sus productos o servicios, con la finalidad de aumentar el volumen de ventas y los ingresos, así como obtener una mayor presencia en el ámbito mundial.
- Lograr mayores niveles de producción y así obtener economías de escala, que le permitan lograr costos más bajos y mejorar la competitividad de la empresa.
- Aprovechar las fortalezas de sus competencias y recursos, para competir en mercados más exigentes como suelen ser los mercados de exportación.
- Repartir el riesgo de su negocio a lo largo de una base de mercado más amplia.

Para ingresar a mercados extranjeros, es muy importante que los empresarios tomen en consideración las siguientes recomendaciones:

1. Conozca a profundidad los hábitos y necesidades del comprador y de sus clientes.
2. Conozca y tenga cierto control de los canales de distribución, de tal manera que el poder de negociación de los clientes no sea tan alto.
3. Estime el potencial de crecimiento de la industria en el mercado exterior, pues incursionar en mercados internacionales tiene un costo importante que deberá ser distribuido en el largo plazo.
4. Tome en consideración la estructura de costos del producto o servicio a nivel nacional e internacional. Por ejemplo, en países con altos índices de delincuencia y terrorismo, los costos de seguridad podrían representar un costo importante y relevante en el precio final del bien o servicio. En consecuencia, si bien el producto es atractivo y competitivo a nivel local, pues todas las empresas de la industria local asumen los mismos costos, los costos de seguridad podrían convertir al producto en un bien poco competitivo a nivel internacional.

Otro claro ejemplo es el del costo de la energía y del financiamiento, porque, en algunos países de la Región Andina, el costo de la energía y del financiamiento es comparativamente mayor, por lo que muchas empresas no podrán competir, mientras estos costos sean “comparativamente” más altos que de sus competidores más cercanos.

5. Otro aspecto a considerar son los costos, gastos y barreras a la exportación que podrían tener ciertos países, lo que podría representar una ventaja o una desventaja para el exportador, dependiendo de cada caso en particular.

Son muchas las variables a considerar cuando una pequeña o mediana empresa desea exportar, por lo que es importante que usted conozca cuáles son las principales estrategias para competir a nivel internacional.

Una compañía que está exportando tiene las siguientes opciones estratégicas:

- a. **Otorgar una licencia o concesión a una empresa extranjera**, para que ella utilice la tecnología y el know how de la empresa “exportadora”, con la finalidad de elaborar los productos y venderlos en el mercado internacional. Por ejemplo, una empresa peruana, productora de helados de lúcuma y postres trujillanos, podría otorgarle la licencia a una empresa norteamericana, para que empleando la tecnología peruana, se produzcan y comercialicen helados de lúcuma y postres trujillanos de cierta marca en la costa este de Norteamérica. Estas concesiones o licencias tienen sentido, cuando una empresa con conocimientos valiosos o productos patentados, no tiene el interés, la capacidad, ni la necesidad de competir de manera efectiva en los mercados extranjeros.
- b. **Producir localmente y exportar los productos o servicios utilizando canales de distribución**, que pueden ser de propiedad de la empresa productora o propiedad de terceros. Por ejemplo, una empresa agroindustrial, productora de espárrago verde, podría exportar al mercado español y comercializar sus productos a través de un distribuidor peruano ubicado en el extranjero, o de un distribuidor español o de cualquier otra nacionalidad, sobre el cual la compañía peruana no tendría control o injerencia. Esta es una de las mejores estrategias de inicio para lograr ventas a nivel internacional, pues minimiza el riesgo y la inversión directa en países extranjeros, gracias a una estrategia de producción y exportación con base doméstica.
- c. Otra opción estratégica es la de **múltiples países**. Esta estrategia está orientada a adecuar los productos o servicios, a las necesidades o requerimientos del comprador en el extranjero. En este caso, los atributos del producto o servicio se adecuarán a los requerimientos, expectativas y preferencias de los consumidores locales, que suelen ser diferentes en las diversas partes del mundo. Por ejemplo, cuando la compañía McDonald’s llegó al Perú, ofrecía sólo hamburguesas de carne de vacuno al público peruano. Sin embargo, conociendo los altos niveles de consumo de pollo y las preferencias del consumidor por esta carne, McDonald’s amplió su variedad de sándwiches ofreciendo variantes con carne de pollo. Otro ejemplo, es el que se da en la industria de las confecciones. Si bien existen tendencias, modas y patrones a nivel internacional, cada país, en función a su clima y a su cultura, podrá hacer modificaciones a las prendas con la finalidad de satisfacer de mejor manera las necesidades de sus compradores.

- d. Una cuarta opción estratégica, es ser **proveedor de bajo costo** para los compradores y mercados más grandes o más importantes del mundo. En este caso, la empresa está orientada a tener un bajo costo con respecto a sus competidores, para lo cual establece plantas y centros de producción, en los países cuyas condiciones sean las más beneficiosas para el logro de este fin. Por ejemplo, una empresa productora y exportadora de espárragos, podría pensar en trasladar sus operaciones del Perú a cualquier otro país del mundo, con la finalidad de producir un espárrago de las mismas características pero a un menor costo. Esta estrategia es conocida como la **estrategia global de bajo costo**.
- e. En contraposición a la estrategia global de bajo costo, surge una **estrategia de diferenciación global**. El objetivo de esta estrategia, es que el producto que la compañía comercializa a nivel global, se diferencie con los mismos atributos en todos los países, con el fin de crear una sola imagen y lema a nivel global. En este caso, las medidas estratégicas de la compañía se coordinan a nivel mundial, para lograr una única diferenciación. Este es el caso de compañías como Nike y Adidas.

En líneas generales, si las condiciones económicas, políticas, culturales y competitivas tienen diferencias importantes entre los países, una estrategia de múltiples países será la más adecuada. En este caso, la empresa exportadora deberá adecuar la oferta de sus productos o servicios a las necesidades particulares de cada mercado, aunque por lo general la estrategia competitiva de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque permanecerá constante. Por ejemplo, una cadena de restaurantes como Pardo's Chicken, podrá adecuar sus salsas y ensaladas al gusto de cada mercado en particular, pero en líneas generales, su estrategia competitiva seguirá siendo la de diferenciación. Por otro lado, McDonald's podrá incluir algunas variaciones en sus sándwiches o postres, pero la estrategia competitiva seguirá siendo la de liderazgo en costos.

Siempre que las diferencias de un país a otro no sean tan importantes, es preferible una estrategia global a la de múltiples países. Una estrategia global, se puede concentrar en fortalecer los recursos y las capacidades de la empresa, para asegurar una ventaja sostenible basada en el bajo costo o en la diferenciación. De esta manera, estará en una mejor posición para enfrentarse a rivales internacionales o locales. Una estrategia de múltiples países requiere el desarrollo de distintas capacidades y recursos, lo que no promueve el desarrollo de una ventaja competitiva única y sólida.

Para ingresar en nuevos mercados y mejorar la competitividad de las empresas, las organizaciones suelen establecer alianzas estratégicas que les permitan:

- Acceder a nuevos mercados.
- Lograr economías de escala en producción y/o marketing.
- Llenar la brecha entre la experiencia técnica y/o el conocimiento de los mercados locales.
- Compartir las instalaciones de distribución y la red de distribuidores con la finalidad de reducir costos.
- Dirigir energías hacia rivales mutuos que pueden estar en el mercado local o el mercado global.

Sin embargo, establecer alianzas no es una tarea sencilla, pues para elegir al *aliado* hay que tomar en consideración ciertas variables. Si usted ha decidido establecer una alianza estratégica con otra empresa, debe observar lo siguiente:

- Determine claramente cuál es el objeto de la alianza. Ambas organizaciones deben coincidir plenamente en ello.
- Elija un socio que sea compatible con los valores, la misión y la cultura de su organización.
- Elija un aliado cuyos productos complementen los suyos y cuyas fortalezas agreguen valor a su compañía. Es necesario que las empresas se beneficien mutuamente.
- Aprenda con rapidez y en profundidad la tecnología empleada por su aliado y el sistema y estilo de administración de su socio estratégico. Recuerde que deben complementarse y no competir.
- No comparta con un socio la información sensible desde el punto de vista competitivo, pues si bien son aliados estratégicos no dejan de ser potenciales competidores en el futuro.
- Desde un inicio, considere la alianza como algo temporal, cuya duración puede ser entre 3 ó 10 años.
- Establezca un contrato escrito, en el que se determinen las condiciones de la alianza. Este debe ser claro, específico y plenamente comprendido por ambas partes. Debe establecer el objeto de la alianza, las responsabilidades y derechos de los aliados y el término de la alianza.

En el anexo No. 3 se presenta una tabla en la que podrá ingresar información valiosa, para evaluar la importancia de establecer una alianza estratégica.

**Recuerde que:**

**Una alianza debe beneficiar a todas las organizaciones involucradas. Por lo tanto, piense en una estrategia de colaboración tipo “ganar – ganar”, es decir, aquella en la que todos “ganan algo.”**



# 6. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA<sup>17</sup>

El proceso de planeación estratégica concluye con la evaluación de las estrategias empleadas en función al logro de los objetivos. Puede que una organización haya cumplido con los objetivos establecidos, pero es necesario evaluar si las estrategias empleadas fueron las más adecuadas, para mejorar la competitividad de la organización y crear valor para sus clientes.

## 6.1 ¿Cómo evaluar, qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía?

Para evaluar si la estrategia empleada por la compañía es adecuada, a continuación le presentamos una lista de control que le sugerimos revise permanentemente. Cada vez que haga este análisis, compárese con sus competidores cercanos y con los productos o servicios sustitutos.

- ¿Cómo va la participación de la empresa dentro del mercado? ¿Las ventas de la compañía aumentan con mayor rapidez o más lentamente que el promedio de las ventas de las compañías de la industria?
- ¿Cuál ha sido el comportamiento de los márgenes de utilidad de la empresa en los últimos meses o años y qué se espera en el futuro cercano? ¿Cómo está la empresa en comparación a sus competidores?
- ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria? ¿Cuál es la tendencia de la industria para los próximos diez años?
- ¿Cómo está la salud financiera de la empresa? ¿Cómo ha mejorado la clasificación crediticia de la empresa en el sistema financiero y frente a sus proveedores, durante los últimos meses?
- ¿Cuál es la imagen y la reputación de la empresa frente a sus clientes, proveedores, competidores, instituciones financieras y otros grupos de interés como son: la SUNAT, la municipalidad, los vecinos y la sociedad en su conjunto?
- ¿La empresa está considerada como líder en tecnología, líder en innovación, líder en calidad del producto, líder en calidad de su servicio, líder en la calidad del recurso humano o líder en la calidad de su infraestructura?

Estas preguntas le ayudarán a analizar si la estrategia que está empleando es la más adecuada. A continuación se presentan los peligros o errores estratégicos que las micro y pequeñas empresas suelen cometer con frecuencia. Está atento a no cometerlos.

<sup>17</sup> En el anexo No. 4 se presentan unas tablas que lo ayudarán a verificar si la estrategia competitiva que tiene su empresa es la más adecuada en este momento.

## 6.2 ¿Cuáles son los peligros o errores estratégicos que las micro y pequeñas empresas suelen cometer en nuestro medio?

- El más común de los errores es no aplicar una estrategia empresarial. Las MyPE, por lo general, tratan de satisfacer y adecuarse a todos los requerimientos de los clientes, sin haber determinado previamente cuáles son sus fortalezas y debilidades, ni cuál es su posición competitiva en el mercado. Es muy común encontrar a micro y pequeñas empresas que quieren satisfacer las necesidades de muchos y diversos clientes, sin haber comprendido cuál es la verdadera necesidad de estos, ni cuáles son las capacidades empresariales que le permitirán satisfacer esas necesidades de mejor manera que la competencia. Generalmente, las MyPE tratan de igualar sus precios con los de la competencia, pero al tener menores economías de escala, en algunos casos venden a precios por debajo de sus propios costos. Este es un error estratégico.
- Otro error muy común es no decidir qué estrategia seguirán. Por lo general, confunden a sus clientes al seguir un curso de acción intermedio entre liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Recuerde que las estrategias se dirigen a los mercados para poder luchar contra los competidores. Si usted no sabe claramente con quién compite y aplica una estrategia híbrida, probablemente esté compitiendo con todos en la industria, lo que debilitará muy pronto a la empresa. Dirija sus recursos y capacidades para ser la mejor empresa de un mercado claramente identificado; un mercado en el cual el liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque, sea la estrategia competitiva que genere los mayores beneficios a las empresas.
- Ahora, si usted tiene una estrategia que está claramente definida en función a las características de su mercado, pero no tiene la capacidad para responder con prontitud a los requerimientos de sus clientes, adaptando sus recursos y capacidades a las expectativas cambiantes de los clientes, probablemente no sobrevivirá como empresa. Recuerde que, por lo general, las micro y pequeñas empresas son más flexibles que las medianas y grandes empresas, por lo cual, su capacidad de respuesta debería ser más rápida. Sin embargo, hay algunas MyPE que al ser tan desordenadas y no contar con buenos sistemas de información de costos y procesos internos, se demoran en atender la solicitud del cliente perdiendo la oportunidad de negocio. En otros casos la empresa atiende la solicitud del cliente sin haber hecho un análisis de sus recursos y capacidades, lo que la lleva a incumplir con las condiciones pactadas, generando una mala imagen para la empresa y la pérdida de clientes. Finalmente, también están las empresas que aceptan el contrato sin haber hecho un estudio de sus capacidades, satisfacen las necesidades del cliente incurriendo en costos no previstos para no perder su confianza, pero en lugar de ganar dinero, tienen pérdidas, que para que no sean tan dolorosas, son asumidas como costos de aprendizaje.

Como empresario debe tener siempre presente que las empresas rentables y sólidas no se logran en el corto plazo. Para ser una empresa exitosa hay que conocer la industria, a los clientes, a los competidores y tener alianzas con proveedores de recursos, teniendo siempre presente la misión de la organización y la visión del empresario. A veces, las empresas tienen que reducir sus márgenes para conseguir una mayor participación en el mercado, asumir los costos de sus ineficiencias y ganar la confianza de sus clientes y proveedores, pero esto no es sostenible en el largo plazo. Las empresas, a diferencia de los negocios, se hacen para el largo plazo. Por lo tanto, concéntrese en lograr un buen posicionamiento y sólido crecimiento para su empresa en el mediano y largo plazo, en lugar de buscar la mayor rentabilidad en el corto plazo. Al inicio, sus grandes problemas serán de financiamiento, pero su capacidad para innovar y gestionar una empresa con eficiencia y competitividad le asegurarán el éxito en el largo plazo.

Recuerde que la única manera de emplear la estrategia adecuada es: conocer el mercado, conocer la tendencia de la industria, conocer los recursos y capacidades de la empresa y además, tener conocimientos que le permitan formular la estrategia más adecuada. Toda decisión tiene un riesgo, pero en la medida que esté bien informado y capacitado, ese riesgo disminuirá y la probabilidad de éxito aumentará.

- Conozca su industria, conozca su mercado, conozca su empresa y confíe en sus conocimientos e intuición, para elegir la estrategia que probablemente lo conducirá al éxito.
- Establezca planes de contingencia, que le permitan cambiar el rumbo y estrategia de la empresa cuando vea que no tendrá el éxito esperado.
- Nunca deje de planificar ni de hacerle seguimiento a sus planes.

### 6.3 Recomendaciones para idear estrategias de negocios exitosas

En este último acápite se listan recomendaciones, obtenidas de libros y entrevistas a expertos, que le sugerimos tenga en consideración.

1. Asigne máxima prioridad al diseño, planificación y ejecución de planes estratégicos, que mejoren la posición competitiva de la organización en el largo plazo.
2. Sea consciente de que una estrategia competitiva, clara y congruente, bien diseñada y ejecutada, crea una reputación y una posición distintiva en la industria. Este será su posicionamiento e imagen en el corto plazo.
3. Evite las estrategias de “quedarse atrapado en la mitad”, es decir, que no muestran claramente cuál es la estrategia competitiva de la empresa. Esto puede confundir al mercado y hacer que la compañía no tenga un posicionamiento claro y contundente.
4. Defina claramente si su estrategia es de bajo costo, de diferenciación o de enfoque, y si sus estrategias están dirigidas a un mercado amplio o a un segmento de mercado más limitado.
5. Invierta en la creación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Las empresas con ventajas competitivas generan mayores barreras de ingreso para los competidores.
6. Si aún no tiene una ventaja competitiva, asigne los recursos necesarios para determinar cuál será la fuente de esa ventaja competitiva y qué acciones tomará para defender esa ventaja. Recuerde que la ventaja competitiva suele estar en los activos intangibles.
7. Evite aplicar las estrategias que sólo pueden tener éxito en las circunstancias más optimistas. El optimismo es indispensable, pero el realismo es determinante.
8. Sea cauteloso en la búsqueda de una estrategia rígida o inflexible. Cuanto mayor sea la flexibilidad de su estrategia, menor será el riesgo de fracaso.
9. No subestime las reacciones y el compromiso de las empresas competidoras. Aún cuando usted sea el líder de la industria, siga atentamente cada uno de los movimientos de sus competidores y recuerde que todos los competidores representan una amenaza. Debe estar atento a sus acciones y estrategias.

10. Evite atacar frontalmente a rivales capaces y hábiles, si no tiene una ventaja competitiva sólida y una amplia fortaleza financiera. Muchas veces, es más eficiente para dos empresas competidoras establecer convenios de colaboración, que aumenten su capacidad para enfrentarse a un mayor competidor local o extranjero.
11. Si usted tiene una pequeña o micro empresa, trate de ver a su competidor como un socio estratégico, frente a competidores de mayor envergadura.
12. El ataque a las debilidades de los competidores, es más rentable y menos arriesgado que el ataque a sus fortalezas.
13. Sea sensato en la reducción de precios si no existe una ventaja de costo establecida. Muchas de las micro y pequeñas empresas quiebran antes de los tres años de funcionamiento, porque ingresaron a una competencia de precios, sin tener economías de escala, ni los recursos necesarios para aplicar esta estrategia.
14. Frente a una guerra de precios, la micro o pequeña empresa no tiene posibilidades de sobrevivir, salvo que la fuente de su ventaja competitiva esté en sus costos de producción.
15. Si usted desea quitarle mercado a uno de sus competidores y para ello aplica estrategias y tácticas muy agresivas, por ejemplo, invertir grandes cantidades de dinero en marketing o brindar importantes descuentos, la rentabilidad de su empresa podría verse seriamente afectada. Recuerde que sin mercado no hay empresa, pero con mercado y sin dinero, tampoco hay empresa.
16. Esfuércese por abrir brechas muy significativas en las características de calidad, servicio o desempeño cuando busca una estrategia de diferenciación. Además, tenga el dinero suficiente para comunicar a su mercado objetivo esos atributos diferenciadores.
17. El éxito de una estrategia depende tanto de la estructura de la industria como del posicionamiento que la empresa desea lograr. Por lo tanto, si bien la estructura de una industria es similar para todas las empresas de esa misma industria, un buen estratega elegirá una postura competitiva diferente a la de sus rivales. La creatividad, el conocimiento y la intuición, son fundamentales para elegir una estrategia exitosa.
18. Analice y evalúe los resultados financieros de la empresa. Recuerde que ellos serán el reflejo de una buena o mala estrategia, así como de una buena o mala gestión.
19. Establezca indicadores y herramientas de medición que le permitan evaluar el desempeño de la empresa. Para determinar si la estrategia está teniendo resultados realice encuestas a los consumidores, estudios sobre el nivel de costos y estudios sobre las cualidades del producto respecto al de la competencia. Recuerde que lo que no se mide no se evalúa y lo que no se evalúa no se administra. Evalúe continuamente su estrategia, para tomar cualquier medida correctiva con la debida anticipación.
20. Conforme un equipo de profesionales multidisciplinarios para el desarrollo de la estrategia. Ello le permite abarcar temas complejos y crear propuestas estratégicas más creativas e innovadoras. De esta manera, un mismo problema será visto desde distintos ángulos.
21. Para lograr éxito, la estrategia debe ser comunicada tanto interna como externamente. No cometa el error de “esconder” su estrategia. Lo que usted debe cuidar es la fuente de su ventaja competitiva, que generalmente está en alguna de sus fortalezas, pero deberá comunicar y difundir su estrategia a todos los grupos de interés en su industria.

Finalmente, tenga presente que formular un plan estratégico sensato y determinar la mejor estrategia, es un ejercicio fundamental para alcanzar el éxito, pero ponerlo en práctica y ejecutarlo requiere algo más que conocimientos. Requiere habilidades personales y profesionales que hagan que las cosas sucedan. El profesional que implemente una estrategia debe desempeñar diferentes roles. Debe ser visionario, empresario, estratega y administrador. Debe ser capaz de crear una cultura positiva en la organización, asignar recursos de manera eficiente, resolver crisis internas, motivar al equipo hacia el logro de resultados, supervisar las tareas, lograr consensos, aplicar un estilo de dirección en función a las tareas y motivaciones de sus colaboradores y ser un capacitador y consejero.

**Recuerde:**

**Brindar a la organización la “energía” necesaria, para aplicar la estrategia en búsqueda de los objetivos organizacionales, con la “integridad” personal que todo estratega debe tener.**



# 7 • GLOSARIO

**Acción competitiva:** Es un movimiento competitivo significativo que emprende una empresa, con la finalidad de obtener ventajas competitivas en un mercado determinado.

**Acción táctica:** Es un movimiento que emprende una empresa para mejorar su estrategia. Comprende menos recursos y es más fácil y rápida de implantar y revertir que una acción estratégica.

**Actitud empresarial emprendedora:** Conjunto de capacidades que posee una empresa para producir o adquirir bienes y/o servicios nuevos y para administrar el proceso de innovación en la empresa.

**Actividad emprendedora interna:** Conjunto de tareas que se utiliza para crear inventos e innovaciones dentro de la organización.

**Actividades primarias:** Son aquellas actividades que se desarrollan para la creación, venta, distribución y servicio postventa de un producto o servicio.

**Actividades de apoyo:** Son aquellas actividades que se realizan para respaldar las actividades primarias de una empresa.

**Acuerdos estratégicos o de cooperación:** Se forman entre empresas con la finalidad de abastecer, producir o distribuir los bienes o servicios, sin compartir el capital.

**Adquisición:** Es una transacción en la que una empresa adquiere el 100% de las acciones de otra empresa, con la finalidad de utilizar sus aptitudes centrales con mayor eficacia. En este caso, la empresa que fue adquirida se convierte en un negocio subsidiario de la empresa adquirente.

**Alianza estratégica colectiva:** Se constituye cuando dos o más compañías crean una empresa independiente, en la que cada uno de los socios es propietario de partes iguales.

**Alianza estratégica de capital:** Consta de socios que son propietarios de distintos porcentajes del capital de la nueva empresa.

**Alianzas estratégicas:** Son sociedades que se desarrollan entre empresa para cubrir los intereses mutuos de desarrollo, fabricación o distribución de bienes o servicios. Las alianzas estratégicas son favorables cuando la combinación de capacidades, recursos y aptitudes centrales de las empresas permiten alcanzar los objetivos de ambas instituciones.

**Alianzas estratégicas a nivel corporativo:** Dos o más divisiones o empresas se pueden juntar con la finalidad de obtener rendimientos superiores al promedio. A nivel corporativo las alianzas pueden ser: alianzas de diversificación, alianzas de sinergia o franquicias.

**Alianzas estratégicas a nivel de negocios:** Dos o más unidades de negocio se pueden juntar con la finalidad de cooperar entre ellas y así obtener mejores resultados. Las alianzas estratégicas a nivel de negocios pueden ser de cuatro tipos: alianzas complementarias, alianzas para reducir la competencia, alianzas para responder a la competencia y alianzas para reducir la incertidumbre.

**Alianzas estratégicas complementarias:** Están diseñadas para que dos o más empresas se beneficien de las oportunidades del mercado, al combinar los activos de empresas asociadas en formas complementarias con el objeto de crear un nuevo valor.

**Alianzas estratégicas de diversificación:** Permite que una empresa se extienda a nuevas áreas de mercado o elabore nuevos productos sin que exista una adquisición. En este caso, las empresas que quieren crecer, prefieren hacerlo por una alianza estratégica de diversificación y no por una fusión o adquisición.

**Ambiente externo:** Se refiere al ambiente general, industrial y competitivo de una determinada empresa.

**Ambiente general:** Son los elementos del entorno que afectan a una determinada industria y sus empresas, pero que la organización no puede influir en ellos. Son elementos a los cuales la organización deberá adecuarse. Incluye los segmentos: demográfico, económico, sociocultural, político/legal, tecnológico y global.

**Ambiente industrial:** Es el conjunto de factores que influyen de manera directa sobre una compañía y sus acciones y respuestas competitivas. Específicamente se refiere a los competidores actuales, los competidores potenciales, los compradores o clientes, los proveedores y a los bienes o servicios sustitutos que podrían afectar el desempeño de la empresa.

**Ambiente competitivo:** Es el conjunto de empresas que compiten en el mismo mercado y con los mismos productos. El análisis de los competidores permite a una empresa conocer los objetivos, las estrategias, los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales de cada una de las empresas con la que compite directamente.

**Amenazas:** Son las condiciones del ambiente general que pueden dificultar u obstaculizar las acciones de una empresa para lograr la competitividad estratégica.

**Aptitudes centrales:** Son los recursos y las capacidades que sirven como una fuente de ventaja competitiva de una empresa en particular. Es aquello que tiene una empresa y que le permite tener una ventaja sobre sus competidores.

**Cadena de valor:** Muestra la manera en la que un producto o servicio se desarrolla desde la etapa de materias primas hasta el cliente final. El análisis de la cadena de valor implica conocer qué actividades crean valor en la forma más económica posible y cómo se puede capturar ese valor para que perdure en el tiempo.

**Calidad:** Comprende el cumplimiento de las expectativas de los clientes en cuanto a los bienes o servicios que se ofrecen. La calidad es una condición necesaria, más no suficiente, para la implantación exitosa de estrategias. Sin bienes o servicios de calidad es imposible lograr la competitividad estratégica. Sin embargo, la calidad por sí misma, no garantiza que la empresa logre la competitividad estratégica ni obtenga rendimientos superiores al promedio.

**Capacidad:** Una capacidad es el acceso a un grupo de recursos para desempeñar una tarea o actividad de manera integral.

**Capacidades insustituibles:** Son aquellas capacidades que no tienen un equivalente o no pueden ser sustituidas por otras.

**Capacidades valiosas:** Son aquellas que crean valor para una empresa, al aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas del entorno.

**Capacidades raras:** Son aquellas que poseen muy pocos o ninguno de los competidores actuales o potenciales.

**Capacidades costosas de imitar:** Son aquellas que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad o les costaría mucho hacerlo.

**Capital humano:** Se refiere al conocimiento y las habilidades de toda la fuerza laboral de la empresa.

**Capital social:** Se refiere a las relaciones y contactos que tienen los dueños de la empresa.

**Cultura organizacional:** Se refiere al grupo de ideologías, símbolos y valores que comparten los miembros de una empresa y que influyen en la forma en la que actúa la organización. Es la energía social que impulsa a la organización al logro de sus objetivos.

**Competitividad estratégica:** Una empresa logra la competitividad estratégica cuando formula e implanta con éxito una estrategia que le permite crear valor para sus clientes internos (accionistas y empleados) y externos (clientes, proveedores, sociedad en su conjunto).

**Competencia en puntos múltiples:** Ocurre cuando las empresas compiten entre sí de manera simultánea en diversos mercados geográficos o de productos.

**Comportamiento estratégico inducido:** Es un proceso de arriba hacia abajo en el que la estrategia y la estructura actuales de la organización, fomentan las innovaciones de productos que se relacionan de manera estrecha con ellas.

**Compra apalancada:** Es una acción que busca reestructurar las actividades de la empresa mediante la compra de los activos de la organización, a través de una deuda.

**Control estratégico:** Se refiere al establecimiento de indicadores relevantes que permitan evaluar el desempeño de la organización en el largo plazo.

**Control financiero:** Comprende criterios objetivos que permiten evaluar el desempeño de cada unidad de negocio en términos cuantitativos y cuantificables.

**Desarrollo asociativo:** Conjunto de estrategias y acciones dirigidas al fortalecimiento de las asociaciones, orientado a la generación de alianzas estratégicas para obtener economías de escala, optimización productiva, innovación tecnológica, estrategias de articulación comercial, fortalecimiento de las competencias empresariales, manejo del riesgo, control de la cadena de distribución, entre otros.

**Dinámica competitiva:** Es el resultado de una serie de acciones y respuestas competitivas entre las empresas que compiten entre sí y que están en una determinada industria.

**Economías de escala:** Proceso que se da cuando disminuyen los costos al aumentar el volumen de la producción de un bien o servicio. De manera externa, una empresa puede lograr economías de escala a través de la alianza o cooperación entre varias empresas para adquirir de manera conjunta materia prima o para compartir procesos tecnológicos y conocimientos que les ayuda a ser más eficientes en sus procesos productivos. De manera interna, una empresa puede lograr economías de escala cuando alcanza niveles de eficiencia en el control de la producción y la eficiencia en la gestión y organización del negocio.

**Economía globalizada:** Es aquella en la que los bienes, servicios, personas, habilidades, tecnologías e ideas se mueven con libertad a través de las fronteras geográficas.

**Equipo de alta dirección:** Está compuesto por administradores clave que tienen la responsabilidad de formular y aplicar las estrategias de la organización.

**Equipo de alta dirección heterogéneo:** Está compuesto por individuos de distintos conocimientos, antecedentes funcionales, experiencias, generaciones, edades y educación.

**Estrategia:** Conjunto de acciones diseñadas para aprovechar las aptitudes centrales y obtener una ventaja competitiva frente a la competencia. Se refiere a la forma como se enfrentará a la competencia para que la empresa alcance los objetivos planteados. Las estrategias pueden establecerse a nivel corporativo, a nivel de unidades de negocio o a nivel operativo.

**Estrategia a nivel de negocios:** Se refiere a las acciones diseñadas para aprovechar las aptitudes centrales y obtener una ventaja competitiva en mercados de productos específicos e individuales.

**Estrategia a nivel corporativo:** Es el conjunto de decisiones y acciones que se toman en el nivel más alto de la corporación para obtener una ventaja competitiva, mediante la selección y manejo de una combinación de empresas que compiten en varias industrias o mercados de productos.

**Estrategia cooperativa a nivel corporativo:** Son alianzas estratégicas diseñadas para facilitar la diversificación de mercados y/o productos. Esta alianza permite que la empresa se amplíe hacia nuevas áreas del mercado o nuevos productos sin llevar a cabo una adquisición. Las estrategias cooperativas se ponen en práctica por medio de estructuras de organización basadas en redes estratégicas.

**Estrategia de achicamiento:** Se refiere a las estrategias para disminuir el tamaño y las operaciones de la empresa. Para ello se comienza por una reducción en el número de empleados, una disminución en los niveles de inversión y una desaparición de unidades de negocio que no se relacionan con la actividad central de la empresa.

**Estrategia de diferenciación:** Es el conjunto de acciones diseñado para fabricar productos que los clientes perciben como diferentes y por lo cual están dispuestos a pagar un precio mayor.

**Estrategia de diversificación:** Se refiere a las acciones de una empresa para manejar distintas líneas de productos o servicios o crecer a través del desarrollo de nuevas unidades de negocio, que pueden o no, estar vinculados al negocio inicial.

**Estrategia de diversificación internacional:** A través de esta estrategia la empresa amplía sus ventas ingresando a diferentes mercados o lugares geográficos.

**Estrategia de enfoque:** Es el conjunto de acciones diseñado para fabricar productos o brindar servicios que cubran las necesidades de un segmento competitivo en particular.

**Estrategia de liderazgo en costos:** Es el conjunto de acciones diseñado para fabricar productos u ofrecer servicios al costo más bajo posible, en comparación con la competencia.

**Estrategia de redes:** Una estrategia de redes comprende un grupo de empresas relacionadas entre sí, que trabajan en beneficio de todas ellas. La empresa que administra una red se llama el centro estratégico.

**Estrategia genérica:** es la forma como una empresa alcanza sus objetivos y se enfrenta a la competencia. La estrategia genérica se aplica a solo una unidad de negocio y puede ser: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.

**Estrategia global:** Es aquella en la que se ofrecen productos estandarizados en los mercados de todos los países. En este caso es la oficina matriz la que establece la estrategia competitiva para todos los países.

**Estrategia internacional:** Se refiere a la venta de productos o servicios en mercados externos al mercado nacional de la empresa.

**Estrategia multidoméstica:** Es aquella en la que las decisiones estratégicas y operativas se descentralizan hacia la unidad de negocios de cada país, a fin de adecuar los productos al mercado local.

**Estrategia transnacional:** Es una estrategia a nivel corporativo que trata de lograr la eficiencia global y al mismo tiempo respuestas locales en función a las particularidades de cada país.

**Estructura de combinación:** Debe ser en forma simultánea centralizada y descentralizada, integrada y no integrada, y formalizada y no formalizada. Esta estructura es difícil de organizar y manejar con éxito. Esta estructura suele ser la adecuada para una estrategia transnacional (una estrategia a través de la cual la empresa trata de contar con la capacidad de respuesta local de la estrategia multinacional y la eficiencia de la estrategia mundial).

**Estructura funcional:** Por lo general se aplica en empresas con una sola unidad de negocio. Consta de un jefe con administradores en las áreas funcionales dominantes de la empresa como pueden ser marketing, finanzas, recursos humanos, contabilidad, manufactura, entre otros.

**Estructura multidivisional:** Está compuesta por divisiones operativas, cada una de las cuales representa un negocio o centro productivo independiente. En este caso, el director corporativo delega la responsabilidad de las operaciones cotidianas y la estrategia de la unidad de negocios al administrador o jefe de una división.

**Estructura mundial por áreas geográficas:** Hace hincapié en los intereses nacionales, sin embargo apoya los esfuerzos de los administradores por satisfacer las diferencias locales o culturales. Otorga gran importancia a la descentralización y distribuye todas las actividades funcionales en el país o áreas geográficas.

**Estructura mundial de división de productos:** Se utiliza para implementar la estrategia global. La autoridad para tomar decisiones está centralizada en la sede mundial de la empresa.

**Estructura organizacional:** Comprende el establecimiento de jerarquías, división del trabajo, procedimientos, mecanismos de autoridad y control, procesos de autoridad y toma de decisiones.

**Estructura simple:** Es una forma de organización en la que el propietario/ administrador toma directamente todas las decisiones importantes y supervisa todas las actividades. Generalmente se aplica en organizaciones pequeñas de una sola unidad de negocio.

**Fidelizar:** Es el establecimiento de vínculos sólidos entre la empresa y los consumidores o clientes, con el fin de crear relaciones comerciales a largo plazo, a través de diversas acciones que generan un compromiso entre ambas partes.

**Flexibilidad estratégica:** Se refiere a las capacidades internas de la organización que le permiten responder a las distintas exigencias, amenazas y oportunidades del entorno. Cuanto más competitivo, dinámico e incierto sea el entorno, mayor deberá ser la flexibilidad estratégica de la organización.

**Formulación estratégica:** Se refiere a la acción de seleccionar una estrategia que le permita a la empresa obtener rendimientos superiores al promedio, en una industria en particular.

**Franquicia:** Es una forma comercial en la que una empresa cede los derechos comerciales (licencias) a una persona o una entidad jurídica para que pueda proporcionar los mismos productos o servicios en un mercado específico y por un tiempo determinado, a cambio de un beneficio económico. Esto da derecho a explotar una determinada marca y a recibir asistencia técnica adecuada para la puesta en marcha del negocio. Las franquicias son una alternativa para la diversificación de mercados y se pueden considerar como una estrategia cooperativa basada en un contrato. Ejemplo de franquicias en el Perú son las marcas más conocidas de comida rápida: McDonald's, Kentucky Fried Chicken (KFC), Pizza Hut, entre otras. Ejemplos de franquicias exportadas: Pardo's Chicken, Tanta, entre otras.

**Fusión:** Es una transacción en la que dos empresas acuerdan integrar sus operaciones de manera equitativa, pues cuentan con recursos y capacidades que combinados pueden generar una ventaja competitiva mayor.

**Grupos de interés:** Los grupos de interés son individuos o grupos que pueden afectar y verse afectados por los resultados logrados de una empresa. Estos grupos tienen una opinión válida y reconocida por la empresa.

**Grupo estratégico:** Está conformado por un conjunto de empresas, dentro de una industria, que siguen la misma estrategia o una similar. La competencia dentro de cada grupo estratégico es mayor que la competencia entre los grupos estratégicos.

**Industria:** Una industria es un grupo de empresas que fabrican productos o servicios que son iguales o sustitutos cercanos.

**Industria atractiva:** Industria cuyas características estructurales sugieran rendimientos superiores al promedio.

**Innovación:** Es el proceso de crear algo nuevo que tenga un valor comercial y que haya sido hecho en base a un invento que ya existía en el mercado.

**Integración vertical:** Se alcanza una integración vertical hacia atrás, cuando una empresa produce sus propios insumos. Se logra una integración vertical hacia delante cuando se tiene el control de la distribución de sus productos.

**Interdependencia mutua:** Se da cuando dos o más empresas reconocen que sus acciones generan reacciones en la competencia. Con estas acciones y reacciones, las empresas luchan por alcanzar rendimientos superiores al promedio.

**Invencción:** Es el acto de crear o desarrollar una idea, un producto o un proceso nuevo.

**Joint-venture:** También llamado “contrato de riesgo compartido” es un acuerdo entre personas (naturales o jurídicas) para emprender una actividad conjunta, como la creación de un nuevo negocio. Este acuerdo ayuda a distribuir el riesgo y las responsabilidades entre las partes.

**Liderazgo estratégico:** Es la capacidad del empresario o administrador para anticipar, visualizar, conservar la flexibilidad y dar poder a otras personas para generar un cambio estratégico cuando sea necesario.

**Marketing mix de productos (mezcla de marketing / mercadotecnia):** Elementos del marketing compuesto por cuatro variables: producto (que considera los criterios de diseño, marca, empaque, etiqueta, servicio), precio (que considera los criterios de costos de producción, utilidad esperada, precio de la competencia y la demanda del producto o servicio), distribución (medio que se empleará para que el producto llegue a manos del consumidor) y promoción (que involucra decisiones de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal). A partir de cada una de estas variables se establecen las estrategias y acciones que ayudan a una empresa a tomar decisiones comerciales que permitan obtener los resultados deseados en el mercado objetivo.

**Marketing de servicios:** Elementos del marketing compuesto por siete variables: producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física

**Mercado de ciclo lento:** Son mercados en los que los cambios en el entorno se dan de manera lenta. En estos mercados los productos o servicios se encuentran en condiciones muy protegidas por lo cual es difícil cambiar una postura competitiva.

**Mercado de ciclo estándar:** Son mercados en los que los productos o servicios se encuentran moderadamente protegidas por lo cual hay que realizar acciones para mantener una postura competitiva favorable.

**Mercado de ciclo rápido:** Son mercados en los que ser el primero en emprender una acción no produce una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. En este tipo de mercados las empresas tratan de obtener ventajas temporales que les permitan competir en industrias cambiantes. Las empresas que están en estos mercados deben innovar constantemente.

**Modelo de la Organización Industrial de rendimientos superiores al promedio:** Establece que el ambiente externo es el determinante principal de las estrategias de la empresa.

**Modelo basado en los recursos de los rendimientos superiores al promedio:** Supone que cada empresa tiene un conjunto de capacidades y recursos únicos que proporcionan la base para su estrategia. Según este modelo, los recursos internos de la empresa son la principal fuente generadora de rendimientos superiores al promedio.

**Objetivos:** Son los fines o propósitos que persigue una empresa u organización. Los objetivos deben ser: cuantificables (que puedan ser medidos), realizables, sencillos (claros y fáciles de comprender) y conocidos y comprendidos por todos los miembros de la empresa u organización.

**Oportunidades:** Son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que una empresa logre la competitividad estratégica.

**Parque industrial:** Se refiere a un espacio territorial en el que se agrupan algunas actividades industriales, comerciales o de servicios que pueden o no estar relacionadas entre sí. La ventaja de ubicar una empresa en un parque industrial es que puede contar con servicios que en otras localidades podría no tener acceso. Alguno de los servicios comunes son: vigilancia, agua, energía, servicios financieros, empresa de reclutamiento y selección de trabajadores, etc.

**Poder en el mercado:** Lo logra una empresa cuando puede vender sus productos o servicios a un precio mayor y cantidad superior del promedio del mercado; o cuando una empresa lograr reducir sus costos por debajo del promedio del mercado.

**Proceso de la administración estratégica:** Conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requieren para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio.

**Recursos:** Son los insumos del proceso de producción de una empresa. Los recursos pueden ser: humanos (empleados con destrezas, habilidades y talento; socios con contactos), materiales (máquinas, equipos, autos, terrenos, edificios), financieros (dinero en efectivo, dinero en acciones, préstamos bancarios) y de información (estudios de mercado, estadísticas de la competencia, perfil del cliente).

**Recursos tangibles:** Son activos que se pueden ver y contar.

**Recursos intangibles:** Son los recursos no visibles. Incluyen los derechos de patentes, marcas registradas, el talento de los trabajadores, imagen y reputación de la empresa.

**Reestructuración:** Se refiere a los cambios planificados en la composición del grupo de negocios y/o la estructura financiera de la empresa.

**Rendimiento promedio:** Se refiere al rendimiento que un inversionista espera lograr con otra opción de similar riesgo.

**Rendimiento superior al promedio:** Se refiere al rendimiento que supera lo que un inversionista espera obtener de otras inversiones con riesgos similares.

**Respuesta competitiva:** Es la acción que emprende una empresa para contrarrestar los efectos de un movimiento hecho por algún competidor.

**Riesgo:** Incertidumbre que tiene un inversionista acerca de las ganancias o pérdidas económicas que generan una inversión en particular.

**Rivalidad competitiva:** Se da cuando dos o más empresas compiten entre si con la finalidad de lograr una posición ventajosa en el mercado.

**Sinergia:** Se logra cuando el valor que crean las unidades de negocio que trabajan juntas es superior, al valor que generan las mismas unidades, cuando trabajan de manera independiente.

**Sistema de compensaciones:** Es un mecanismo de gobierno que busca equilibrar los intereses de los administradores y de los propietarios, por medio de un salario equilibrado, bonos e incentivos a largo plazo como podría ser la venta de acciones.

**Subcontratación:** Es la compra de un servicio o actividad a un proveedor externo, con la finalidad de agregar valor a la empresa.

**Valor:** El valor de una compañía, en términos estratégicos, se refiere a las características y atributos que tiene la empresa por lo que los clientes están dispuestos a pagar.

**Ventaja competitiva:** Conjunto de características y atributos de una empresa o un producto, que la diferencia de su competencia y que es difícil de imitar. La ventaja competitiva se puede lograr empleando estrategias de diferenciación tanto del producto como del servicio. Se obtiene cuando una empresa implanta una estrategia para la creación de valor, respecto a la cual otras empresas no pueden imitar los beneficios o resultaría demasiado costoso hacerlo.

## ANEXO No. 1

### HOJAS DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

#### HOJA DE TRABAJO No. 1

#### ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

¿A qué industria pertenece la empresa?
¿Cuál es la tendencia de la industria a nivel local?
¿Cuál es la tendencia de la industria a nivel regional e internacional?
¿Cuáles son las grandes oportunidades y las grandes amenazas de la industria?
¿Cuáles son las variables externas de mayor influencia en la industria?
¿Qué opinan los expertos con respecto a las tendencias en la industria?
¿Cuáles son los grupos de poder más representativos de la industria?
¿Quiénes son los líderes de la industria y cuáles son sus características?

Fuente: PROMPEX. *Manual para la elaboración de planes de bionegocios*. PROMPEX, Lima. Primera Edición 2007. Elaboración: Propia

**HOJA DE TRABAJO No. 2**  
**VARIABLES DE INFLUENCIA EXTERNA**

¿Cuáles son las variables económicas que podrían afectar el desempeño de la empresa? ¿Qué impacto podrían tener en la empresa?

¿Cuáles son los factores políticos y legales que podrían afectar la empresa y cuáles de ellos podrían cambiar en el tiempo?

¿Qué factores sociales y culturales son fundamentales para el éxito de la empresa y cuáles son las tendencias para los próximos años?

¿Qué indicadores demográficos podrían representar una oportunidad o una amenaza para la compañía en el mediano y largo plazo?

¿Qué cambios tecnológicos se están dando en la industria y cuáles son las tendencias en los próximos diez años?

**HOJA DE TRABAJO No. 3**  
**¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS DOMINANTES DEL**  
**SECTOR AL CUAL PERTENECE SU ORGANIZACIÓN?**

¿Cuál es el ritmo de crecimiento del mercado? ¿La oferta del mercado está creciendo en función a la demanda? ¿La demanda del mercado aumenta lentamente, en menor grado que los ofertantes?

¿Existe estacionalidad en la demanda? ¿Cuál es esa estacionalidad? ¿Es posible tomar acciones para reducir la estacionalidad y “suavizar” la demanda?

¿Existe una guerra de precios entre las empresas competidoras del sector? ¿Entre quienes? ¿Qué ventajas y desventajas tiene esa guerra para mi empresa? ¿Si mi empresa entrara en la guerra de precios, qué posibilidades tiene de sobrevivir?

¿Cuán fieles son los clientes al producto o servicio ofrecido por la empresa? ¿En qué circunstancias cree usted que su cliente lo dejaría y se pasaría a la competencia? ¿Por qué cree usted que ha sido elegido por su cliente? ¿Esto lo ha comprobado o es solo su percepción? ¿Qué encuestas ha realizado para evaluar el nivel de satisfacción de sus clientes? ¿Qué medidas correctivas ha aplicado para mejorar el nivel de satisfacción?

¿Cuáles son las principales tendencias y cambios para el sector en los próximos años? (Rentabilidad, aparición de sustitutos, desarrollo tecnológico, políticas gubernamentales, etc.) ¿La fuente de información de donde ha obtenido estos datos es confiable?

**HOJA DE TRABAJO No. 4**  
**¿CÓMO SE PODRÍA DESCRIBIR A LA COMPETENCIA?**

<p>¿Quiénes son sus competidores directos? ¿Venden en el mismo rango de precio / calidad? ¿Sus clientes tienen las mismas facilidades de acceso a sus productos que a los de la competencia?</p>
<p>¿Los competidores directos cubren las mismas áreas geográficas?</p>
<p>¿Tienen una variedad de productos comparables a la de sus competidores locales, regionales, nacionales, internacionales?</p>
<p>¿Usted y sus rivales utilizan los mismos canales de distribución? ¿En todos los ámbitos de influencia?</p>
<p>¿Ofrecen servicios de preventa o postventa similares a los clientes? ¿Cuán amplia y detallada es la información de sus productos? ¿Brinda algún tipo de asesoría en la compra? ¿Brinda el servicio de instalación? ¿Qué otros servicios de postventa ofrece a sus clientes? ¿Evalúa el nivel de satisfacción del cliente a lo largo del tiempo o solo en el momento inicial?</p>
<p>¿Utilizan enfoques tecnológicos similares a los de sus competidores? ¿Cuán delante o atrás está la empresa en cuanto al uso de tecnología, con respecto a sus competidores? En general, ¿La industria está a nivel de otros países con los que podría competir?</p>
<p> </p>
<p> </p>
<p> </p>

¿Qué factores utilizaría para comparar a las empresas del sector? ¿Cuáles son las compañías más fuertes y débiles del sector? ¿Cuál es la líder en ventas? ¿Cuál es la líder en rentabilidad? ¿Cuál de ellas tiene el mejor posicionamiento o nivel de recordación?

¿Qué medidas estratégicas se estima que podrían tomar las empresas de la competencia como reacción al crecimiento o desarrollo de su empresa? Por ejemplo, ¿Bajar precios y entrar a una guerra de precios? ¿Hacer alianzas con proveedores para que no le vendan a usted? ¿Copiar su atributo fundamental para quitarle clientes? ¿Aumentar su inversión para mejorar su competitividad y así disminuir sus costos?

¿Los productos o servicios de la competencia son altamente diferenciados o básicamente idénticos a los que ofrece mi empresa? Esa diferenciación ¿Cuán valorada es por el cliente?

¿Qué labores de investigación y desarrollo realizan los competidores? ¿Cada cuánto tiempo realizan estas labores de investigación y desarrollo? ¿Cuánto del presupuesto anual de la compañía es asignado para investigar, ya sea su mercado, nuevos diseños de productos, etc.?

**HOJA DE TRABAJO No. 5**  
**¿CUÁL ES EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES?**

¿Cuál es la disponibilidad de materias primas o ingredientes? ¿Todos los recursos e insumos necesarios están disponibles a lo largo de todo el año? ¿Existe estacionalidad en el abastecimiento? ¿Es posible almacenar esos recursos? ¿En qué condiciones físicas y atmosféricas deben almacenarse? ¿Hay especulación con el precio? ¿Cómo se tendría que actuar frente a la escasez de materias primas? ¿Qué planes de contingencia tiene la empresa en caso de problemas de abastecimiento?

¿Los proveedores de servicios necesarios para la producción o comercialización son abundantes y de buena calidad?

¿Los proveedores ofrecen alguna garantía o cualquier otro servicio de postventa, como por ejemplo manejo de inventarios, servicios de mantenimiento, almacenaje en sus locales?

¿Los proveedores ofrecen descuentos por volúmenes de compra? ¿Vale la pena comprar en grandes volúmenes?

¿Los proveedores están en la capacidad de financiar las primeras compras de la empresa? ¿Cuáles son las políticas de financiamiento a sus clientes?

¿Cuántos años trabaja con los mismos proveedores? ¿Cuán factible y costoso resultaría cambiar de proveedor?



**HOJA DE TRABAJO No. 6**  
**¿CUÁL ES EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES, CLIENTES**  
**O CONSUMIDORES FINALES?**

¿El comprador es el mismo consumidor? ¿Cuáles son las características y el comportamiento de los compradores y en función a qué variables toman la decisión de compra?
¿Cuáles son las características valoradas por el comprador?
¿Cuáles son las características valoradas por los clientes?
¿Cuál es el número de compradores y su poder de negociación frente a los proveedores?
¿Cuál es el número de clientes y su tamaño relativo en la industria?
¿Los compradores se encuentran agrupados?
¿Cuál es el costo de cambiar de marca o empresa para el comprador y para el cliente?
¿Cuáles son los canales de distribución más utilizados en el sector? ¿Cuáles son los canales de distribución más eficientes de la empresa? ¿Cuán poderosas son las alianzas con estos distribuidores?
¿Qué bien informados están los clientes o consumidores sobre los productos, precios y costos del producto ofrecido? ¿Tienen la información necesaria para comparar características y precios de los productos de la competencia?

**HOJA DE TRABAJO No. 7**  
**¿QUÉ POSIBILIDADES HAY DE QUE LOS COMPRADORES, CLIENTES O CONSUMIDORES FINALES CAMBIEN EL PRODUCTO O SERVICIO OFRECIDO POR CUALQUIER OTRO SUSTITUTO?**

¿En función a qué variables eligen los compradores o clientes entre las marcas de la competencia?

¿Cuál es la naturaleza y ritmo del cambio tecnológico que volvería competidor a un actual producto sustituto?

Cuál es el costo monetario de cambiar de un producto a otro?

¿En que otros costos debería incurrir el cliente para cambiarse de una empresa a otra?

¿Qué ventajas o promociones está ofreciendo la competencia a mis actuales clientes?

¿Cuán fíeles han demostrado ser mis clientes a mi empresa?

**HOJA DE TRABAJO No. 8**  
**¿CUÁLES SON LAS BARRERAS DE INGRESO AL SECTOR?**

¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria?
¿Es posible tener acceso a las materias primas o ingredientes necesarios, en cuanto a calidad y cantidad?
¿Cuáles son las economías de escala y curva de experiencia de la empresa y del resto de las empresas de la industria?
¿Cuáles son los costos de aprendizaje? ¿Existen un producto o marca ya posicionados al cual los potenciales clientes son leales? ¿Quién es el líder y en qué se basa su liderazgo?
¿Es posible acceder a los canales de distribución ya establecidos?
¿Existen leyes o restricciones legales para el ingreso al mercado? ¿Cuáles son? (Ejemplos: construcción, permisos gubernamentales, licencias para la explotación de recursos naturales, otras autorizaciones).
¿Existen políticas reguladoras, aranceles o algunas otras restricciones comerciales nacionales o internacionales?

¿Qué patentes pueden suscribirse para la protección de la propiedad intelectual?

¿Cuáles son las barreras de salida del sector? ¿Cuán flexibles son los recursos y capacidades de la empresa para poder movilizarse a otro sector o industria?

¿Es más costoso salirse del negocio que quedarse en él, aunque el desempeño sea bajo?

¿Cuáles son los “impulsores de cambio” en su sector y qué impacto tendrán en los próximos meses?





## ANEXO No. 2 PLAN ESTRATÉGICO

¿Cuál la visión actual de la organización?
¿Cuál es la misión de la organización?
Luego del análisis realizado ¿Cree usted necesario reformular la visión y la misión de la organización?
¿Cuáles son los cinco principales objetivos de la organización? (Por ejemplo en: tecnología, mercado, posicionamiento, recursos humanos, rentabilidad).
¿En qué se basa el éxito de su organización? (Por ejemplo: tecnología, procesos, acceso a recursos naturales, sistema de distribución, beneficios arancelarios, estabilidad político-social, desarrollo de infraestructura para la comercialización, servicios de apoyo a los negocios, habilidad organizacional, habilidad en estrategias de marketing, contacto personales, buen trato del personal, confiabilidad en la calidad de los productos, imagen-reputación, bajos costos generales, acceso a capital para financiamiento, capacidad para responder a las expectativas de los clientes y satisfacer sus necesidades).
¿La estrategia competitiva que emplea su organización es: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque?
¿La estrategia seleccionada es compatible con el análisis del entorno y los recursos y capacidades internas de la organización?

¿En qué medida esa estrategia asegurará el éxito de su organización?
¿Cuántas y cuáles empresas de la industria aplican la misma estrategia? ¿Mi empresa compete directamente con ellas? ¿Por qué sí o por qué no?
¿Cuál es la ventaja comparativa de su organización en este momento? ¿En qué medida esta ventaja comparativa puede ser rápidamente imitada por sus competidores?
¿Cuál podría ser la ventaja competitiva de la empresa? (Por ejemplo: patentes, marcas, desarrollo de nueva tecnología, know how del negocio, ubicación estratégica, contacto de los promotores, antigüedad de la empresa y activos acumulados).
¿Qué se necesita para que la empresa logre una ventaja competitiva sostenible? (¿El recurso del cual se hace uso es difícil de imitar, puede agotarse en el tiempo, es superior en calidad y rendimiento con respecto al de la competencia, podría ser superado en el mediano o largo plazo?)
¿Qué condiciones pueden favorecer las ventas de la organización? (Por ejemplo: socioculturales, económicas, demográficas, políticas y legales, tecnológicas).
¿Cuál es la actividad o proceso que su organización desempeña mejor con relación a otras actividades internas?

Fuente: PROMPEX. *Manual para la elaboración de planes de bionegocios*. PROMPEX, Lima. Primera Edición 2007.

**ANEXO No. 3**  
**¿CON QUIÉNES HA REALIZADO ALGÚN TIPO DE ALIANZA O CONVENIO? ¿CON QUIÉNES PODRÍA O DEBERÍA REALIZARSE?**

<b>Objetivo de la alianza</b>	<b>Tipo de alianza o colaboración</b>	<b>Empresa u organización seleccionada</b>	<b>Resultados esperados de la colaboración</b>

Fuente: PROMPEX. *Manual para la elaboración de planes de bionegocios*. PROMPEX, Lima. Primera Edición 2007.

## ANEXO No. 4

### TABLA DE VERIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS	SI	NO
¿Los precios y costos de la empresa son competitivos?		
¿Los precios pagados por la materia prima, licencia, energía, impuestos, etc., son competitivos?		
¿Los costos de producción son menores que los de la competencia?		
¿Los costos de marketing, ventas y promoción son menores?		
¿El costo del transporte y los servicios logísticos son competitivos?		
¿Los costos del canal de distribución son atractivos?		
¿Es intensa la competencia de precios entre los vendedores rivales?		
¿El producto se encuentra estandarizado o es fácilmente disponible?		
¿Son pocas las maneras de lograr una diferenciación del producto?		
¿El producto estandarizado puede satisfacer las necesidades del cliente?		
¿Los clientes pueden optar por vendedores que ofrecen un precio más bajo por productos similares?		
¿Es fuerte la posición competitiva de la empresa en relación con la de sus rivales?		

Si las respuestas a estas preguntas son afirmativas, probablemente una estrategia de liderazgo en costos sea la más adecuada.

ESTRATEGIA COMPETITIVA DE DIFERENCIACIÓN	SI	NO
¿Se puede exigir un precio extra por el producto o servicio, es decir, los clientes están dispuestos a pagar por una diferenciación?		
¿Es posible ganar la lealtad del cliente?		
¿Es posible incrementar el nivel de satisfacción del cliente en formas no económicas o intangibles?		
¿Es posible competir sobre la base de las capacidades competitivas que los rivales no pueden igualar?		

Si las respuestas a estas preguntas son afirmativas, probablemente una estrategia de liderazgo en costos sea la más adecuada.

## ANEXO No. 5

### ¿QUÉ OPCIONES ESTRATÉGICAS PODRÍAN TOMARSE PARA LOGRAR UNA COMPETITIVIDAD DE COSTOS?

- Negociar precios más favorables con los proveedores
- Colaborar con los proveedores para lograr costos más bajos.
- Integrarse hacia atrás, para tener el control sobre los costos de las materias primas o ingredientes comprados.
- Tratar de usar insumos sustitutos de un precio más bajo.
- Desempeñar una mejor labor en la administración de los eslabones de las cadenas de valor de los proveedores y de la propia empresa.
- Tratar de compensar la diferencia reduciendo costos en otras partes de la cadena.
- Presionar a los distribuidores par que reduzcan sus márgenes.
- Integrarse hacia delante, para disminuir los costos de distribución y márgenes de ganancias.

### ¿QUÉ OPCIONES ESTRATÉGICAS PODRÍAN TOMARSE PARA LOGRAR UNA COMPETITIVIDAD POR DIFERENCIACIÓN?

- Conocer muy bien el mercado, para identificar la característica del bien o servicio que es REALMENTE valorado por el cliente.
- Permanente innovación y desarrollo de productos.
- Control de los costos, sin sacrificar el valor que los clientes le dan a mi producto o servicio.
- Mantener altos estándares de calidad.
- Tener un sistema de información de marketing permanentemente actualizado que me permita ATRAER, RETENER Y FIDELIZAR al cliente.
- Monitorear el nivel de satisfacción del cliente interno y externo para evaluar si los cambios o innovaciones propuestas realmente le generan valor.



# BIBLIOGRAFÍA

## Publicaciones

BECERRA MARSANO, Ana María y Emilio García. *Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas*. Lima, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. 1ra. edición, enero 2008.

HITT, Michael y Black & Porter. *Administración*. Pearson Educación, México 2006. 736 pp.

HITT, Michael y Duane & Hoskisson. *Administración estratégica*. International Thomson editores, México 1999.

KOTLER, Philip. *Dirección de marketing*. Pearson Educación, México 2000.

PORTER, Michael. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental S.A., México. 1ra. edición 1982.

PORTER, Michael. *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA, México. 2004.

PROMPEX. *Manual para la elaboración de planes de bionegocios*. PROMPEX, Lima. Primera Edición 2007.

SUÁRES, Andrés. *Diccionario de economía y administración*. McGraw- Hill Interamericana de España. Primera edición 1992.

THOMPSON, Arthur y Strickland. *Administración estratégica*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., México 2001.

UNCTAD/SOFI. *How to prepare your business plan*. UNCTAD, New Cork and Geneva 2001.

## Páginas Web

- Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las actividades económicas: <http://www.pucp.edu.pe/btpucp/ciiu/>
- Clasificación de las industrias norteamericanas: <http://www.census.gov/epcd/www/naics.html>
- Información (Institución especializada en el desarrollo de información sectorial y de mercados): [www.informacion.com](http://www.informacion.com)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (Encuestas, registros e investigaciones sobre indicadores económicos, sociales, demográficos, institucionales de todo el Perú): <http://www1.inei.gob.pe/inicio.htm>
- Ipsos – Apoyo Opinión y Mercado. Empresa de investigación de mercados. <http://www.ipsos-apoyo.com.pe/>
- Ipsos: Tienda de investigación de mercados: <http://www.ipsos-apoyo.com.pe/html/tienda-estudios-investigacion-ipsos-apoyo.html>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR (Estadísticas de Turismo) <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=141>
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú: Estadísticas económicas: [http://www.mef.gob.pe/OFINE/estadistica\\_economica.php](http://www.mef.gob.pe/OFINE/estadistica_economica.php); Informes especiales y publicaciones: [http://www.mef.gob.pe/INFECO/informes\\_esp\\_publicaciones.php](http://www.mef.gob.pe/INFECO/informes_esp_publicaciones.php)
- Ministerio de la Producción: Estadísticas económicas: <http://www.produce.gob.pe/industria/estadisticas/>
- Ministerio de Trabajo: Portal Mype – Perú (Organismo que tiene como propósito lograr niveles de competitividad en la MyPE que les permita participar en mejores condiciones en el mercado): <http://www.mypeperu.gob.pe/investigacion.php> (investigación, estudios y estadísticas).
- Portal Agrario del Ministerio de Agricultura (estadísticas): <http://www.minag.gob.pe/estadistica.shtml>
- Prompex - Centro de Documentación: información sobre directorios de exportadores e importadores, perfiles de mercados, datos estadísticos de comercio exterior y otras publicaciones especializadas <http://export.promperu.gob.pe/cd/index.asp>.
- Sociedad de Comercio exterior del Perú - COMEX Perú: Consultoría empresarial: <http://www.comexperu.org.pe/consultoria.asp>
- Sociedad Nacional de Industrias: Radar industrial: <http://www.sni.org.pe/servicios/comunicaciones/radarindustrial/>
- Universidad del Pacífico: Base de datos de artículos e informes empresariales: *Hemeroteca*: revistas (usar buscador y los boletines CASER Riesgos de Mercado y los reportes de Macroconsult y Ipsos – Apoyo Opinión y Mercado, por ejemplo).









Elaborado por:

**MEDIA**  
CORP PERÚ