

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E  
INFORMÁTICA**

**(F.A.F.I)**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y  
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIO  
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**



**TEMA:**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS  
EMPRESAS MADERERAS DEL CANTÓN VENTANAS  
PROVINCIA DE LOS RÍOS**

**AUTORA**

**JENIFER TATIANA TAMAYO DE LA CUADRA**

**DIRECTOR DE TESIS**

**ECON. VERONICA MERCHAN JACOME**

**LECTOR DE TESIS**

**ING. FRANKLIN MORALES REYNA**

**AÑO: 2012**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS**

Declaro que la siguiente investigación es inédita y que todos los contenidos son responsabilidad de la autora y queda a disposición de la Universidad Técnica de Babahoyo y de la Facultad de Administración Finanzas e Informática esta Investigación para su utilización en la biblioteca como fuente de consulta.

Jenifer Tatiana Tamayo De La Cuadra

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis de grado especialmente a Dios por estar siempre presente en cada paso que doy.

*A mis padres Camilo y Edith por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*

*A mis familiares, a mi hermano Nolan por ser el ejemplo de un hermano mayor y del cual aprendí aciertos y de momentos difíciles; a mi hermana Camy, a mi tía Nilecta gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida, a mi mamita Zenovia y a Jimmy que siempre creyó en mí.*

A todos aquellos que de una u otra manera influyeron en mi vida para bien.

Jenifer Tatiana Tamayo De La Cuadra

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.*

A mis padres Camilo y Edith por ser un pilar fundamental y su incansable apoyo durante toda mi vida.

A mis hermanos Nolan y Camy quienes son mi compañía y mi apoyo incondicional.

A mi tía Nilecta que también ha sido una pieza clave para que yo cumpla con este gran objetivo.

A mis profesores por sus sabios consejos en cada clase y por sus conocimientos impartidos.

Jenifer Tatiana Tamayo De La Cuadra

## ÍNDICE GENERAL

Declaración de autoría de la tesis

Dedicatoria

Agradecimiento

Índice general

Introducción

CAPITULO I	1
El problema	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.1.1 Ubicación del sector donde va a realizar la investigación	1
1.1.2 Situación Problemática	2
1.1.3 Delimitación de la Investigación	3
1.1.4 Formulación del Problema	4
1.1.5 Subpreguntas	4
1.2. Objetivos	4
1.2.1 Objetivo General	4
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3. Justificación	5
 CAPITULO II	 6
Marco Teórico	6
2.1 Fundamentación Científica	6
2.2 Marco Conceptual	46
2.3 Hipótesis	48
2.3.1 Hipótesis General	48
2.3.2 Hipótesis Específicas	48
2.4 Variables	49
2.4.1 Variable Dependiente	49
2.4.2 Variable Independiente	49
2.5 Operacionalización de las variables	50

CAPITULO III	51
Marco Metodológico	51
3.1 Modalidad de la Investigación	51
3.2. Tipo de Investigación	51
3.3. Métodos y técnicas	52
3.4. Población y Muestra	53
3.5. Encuestas	55
3.6 Interpretación De los resultados	65
CAPITULO IV	66
Marco Propositivo	66
4.1 Título	66
4.2. Desarrollo de la Propuesta	66
4.3. Conclusiones	92
4.4. Recomendaciones	93
4.5 Bibliografía	96
Anexos	

## INTRODUCCIÓN

La madera es una sustancia dura y resistente que constituye el tronco de los árboles; se ha utilizado durante miles de años como combustible, materia prima para la fabricación de papel, mobiliario, construcción de viviendas y una gran variedad de utensilios para diversos usos. Este noble material, fabricado por la naturaleza con un elevado grado de especialización, debe sus atributos a la complejidad de su estructura.

La palabra madera deriva de madre porque el tronco es eso la madre del árbol. En el indoeuropeo, idioma bisabuelo del latín, madre era mater. De ahí pasó al latín y ya instalada ahí, dio a luz la palabra materia. Después de materia se deriva material y finalmente la madera que es precisamente un material para construcción.

La madera fue el primer material de construcción de que dispuso el hombre. Además de usarla como combustible y como arma defensiva, la cabaña con estructura de madera y cubierta de ramas le proporcionó una defensa contra la intemperie.

Desde la antigüedad más remota y en la actualidad el hombre utiliza la madera, como principal elemento para la construcción, ya que constituye un material extremadamente adecuado para los más variados usos. Las grandes ciudades de la antigüedad estaban formadas, sobre todo, por viviendas familiares de madera sin tratar.

La demanda actual de madera ya preparada para construcción en el cantón Ventanas de la provincia de los ríos ha aumentado últimamente, por lo que se cree pertinente la implementación de maquinaria en un depósito de madera como por ejemplo: cepilladora, canteadora y cortadora etc.

En la cual las personas puedan adquirir no solo madera en estado natural sino madera ya preparada al gusto de ellas así pudiendo satisfacer de la mejor forma sus necesidades.

La madera será siempre el elemento de las construcciones, en la forma de vivienda, a pesar de las nuevas tecnologías como el ladrillo, bloque, la madera es imprescindible para cualquier trabajo.

Actualmente, el mercado nacional para productos de madera es relativamente pequeño en relación al consumo mundial. La baja renta per cápita, la crisis económica en los últimos años, los altos precios y la falta de cultura en la utilización de este recurso, son los principales factores responsables por el bajo consumo doméstico de productos de madera.

En el inicio de los años 90, Ecuador experimentó una gran evolución en la exportación de productos de madera, lo que ofreció una excelente perspectiva como fuente de ingresos para la nación.

Para poder cubrir las necesidades del creciente mercado interno, así como también, para poder revertir el déficit en la balanza comercial en productos forestales y madereros del Ecuador y convertir al Ecuador en una Potencia Forestal a nivel mundial, se requiere fundamentalmente de la decisión política de las autoridades gubernamentales, tanto del gobierno central como de los gobiernos seccionales.

Estos deben ser capaces de definir las políticas públicas necesarias para que existan inversiones nacionales y extranjeras en el sector forestal ecuatoriano, tanto en la implementación de plantaciones forestales como en nuevas micro, pequeñas, medianas y grandes industrias.

Estas políticas públicas deben reflejar el decidido compromiso del Estado para otorgar y defender la seguridad jurídica de las inversiones forestales, planes concretos de incentivos a la forestación, reforestación y manejo sustentable de bosques, crear una institucionalidad adecuada para el manejo del sector forestal productivo y mantener un sistema de control forestal potente que sea capaz de identificar y castigar severamente a los infractores de la legislación forestal, causantes del deterioro forestal ecuatoriano.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Ubicación del sector donde va a realizar la investigación.**

La Provincia de Los Ríos se encuentra en el litoral ecuatoriano, es parte vital de la Cuenca del río Guayas, tiene una extensión de 7.150,9 km<sup>2</sup>, equivalente al 2.8% del territorio nacional. Tiene una población de 778.115 habitantes (5,3% del país).<sup>1</sup>

La ciudad de Ventanas se encuentra ubicada en la Provincia de Los Ríos, a dos horas de Guayaquil y a seis horas de la capital Quito Ecuador

El cantón Ventanas, con aproximadamente 66.551 habitantes (de acuerdo al INEC 2010), se ha convertido en la tercera ciudad de mayor importancia comercial y, sobretodo, agrícola de la Provincia de Los Ríos, considerando los extensos cultivos de arroz, maíz, trigo, uvilla, banano y cacao que existen, entre otros, actualmente, además del hecho de que el 64% de la población vive, directa e indirectamente, de la agricultura.

La ciudad de Ventanas con una población aproximadamente de 38168 habitantes, pertenece a la Provincia de los Ríos, localizada en la región litoral de la República del Ecuador.

---

1. Instituto Nacional de Estadísticas y censo 2010

Es una ciudad netamente agrícola, se la conoce también como la capital

maicera, donde se produce, se comercializan y se exporta varios productos como: café, cacao, arroz, soya, maracuyá, fréjol de palo y su principal producto el banano del cual depende el sustento de la mayoría de sus habitantes, también el comercio se ha convertido en fuente de trabajo y prosperidad en esta ciudad.

Ciudad bañada por el majestuoso río Sibimbe, ubicado en el centro del Ecuador con un clima tropical que estimula a propios y extraños a nadar en sus diferentes fuentes de agua dulce que existen en sus alrededores, Ventanas es una de las ciudades más progresistas, de la provincia de Los Ríos que sale adelante gracias a su gente trabajadora.

### **1.1.2 SITUACION PROBLEMÁTICA**

En el cantón Ventanas provincia de Los Ríos, se pudo visualizar que muchas personas acuden a comprar madera para trabajos de construcción, para uso en ebanistería y los clientes exigen cada vez más que el material este preparado para elaborar objetos de diseños de mayor calidad.

Existen depósitos de madera pero no cuenta con servicios propios de: madera cepillada, canteada, y traslapada con la que puedan ofrecer los servicios y que se estén demandando y que la clientela puedan adquirir en un solo lugar todo lo que necesitan.

En Ventanas esta situación vuelve onerosa la adquisición de madera porque se requiere comprar algunos materiales como: tablas, tablones, batientes y trasladarlo a otros lugares para lograr el acabado necesario.

De acuerdo a preguntas realizadas en forma no estructurada solo para

conocimiento general se tiene que los depósitos que existen en Ventanas cada uno vende en promedio aproximadamente \$6.000 en diversos materiales y que su inventario es de \$10.000, sin considerar otros elementos de construcción como: ladrillo, bloque, tubos, alfadón entre otros.

Existen ebanisterías pequeñas que demandan madera de mejor calidad, por su grado de humedad y preparación, que garantice la durabilidad del objeto construido con ella; estos negocios podrán incrementar su adquisición si la oferta en los depósitos se incrementara en cantidad y calidad.

Esta demanda insatisfecha se cubre parcialmente con la adquisición en otras cantidades, pero esto encarece el producto final y lo vuelve menos atractivo.

Considerandos estos aspectos, se considera oportuno elaborar un análisis de la situación actual de este negocio para formular una propuesta que satisfaga la demanda de materiales y brinde una rentabilidad atractiva.

### **1.1.3 DELIMITACION DEL PROBLEMA**

La investigación de encuentra inmersa en el campo de la Planificación Estratégica en el área de Administración, en este aspecto la investigación se centra en las Pymes madereras del Cantón Ventanas, Provincia de los Ríos.

#### **1.1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

De acuerdo a lo ya planteado, se formula la siguiente pregunta en torno al objeto de estudio:

¿Como diseñar un Plan estratégico que mejore la calidad de los servicios de las empresas madereras del cantón Ventanas?

#### **1.1.5 SUBPREGUNTAS**

- ¿Cuáles son las características internas y externas de los negocios madereros del cantón Ventanas?
- ¿Cuáles son los valores, actitudes que inciden en los negocios madereros del cantón Ventanas?
- ¿Cuáles serán las Estrategias aplicables al mejoramiento de los negocios madereros del cantón Ventanas?

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan estratégico que mejore la calidad de los servicios de las empresas madereras del cantón Ventanas

## **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir la situación actual de los negocios madereros del cantón Ventanas.
- Determinar los aspectos internos y externos que inciden en los negocios madereros del cantón Ventanas.
- Determinar las Estrategias aplicables para el mejoramiento de los negocios madereros del cantón Ventanas.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad de forma general se puede afirmar que la gran mayoría en especial la pequeña y mediana industria del sector maderero cuenta con tecnologías rezagadas, su gestión es incipiente, no busca mercados alternativos, posee poca calificación de la mano de obra, entre otras falencias, esto hace que estas industrias no puedan ser competitivas en el mercado nacional peor aún en los mercados internacionales.

Los beneficiarios directos de este proyecto serán las pequeñas y medianas empresas del cantón Ventanas que se dedican a la industria maderera y los indirectos las familias que laboran en estas empresas ya que con su mejora se ayuda a todo la comunidad en conjunto.

Como producto de esta investigación se tendrá un plan estratégico que permita tener mayor competitividad en el mercado a las empresas madereras del cantón ventanas.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 FUNDAMENTACIÓN TEORICA**

##### **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. 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.

##### **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.

### **Diferencia un plan estratégico de un plan operativo**

Las diferencias entre un plan estratégico y un plan operativo están, fundamentalmente, en el horizonte, la cobertura o ámbito de acción 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 Pyme que quiere exportar textiles ecuatorianos 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 la ciudad de Ventanas, 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 Guayaquil, no puede ser hecho por un periodo

menor a diez años, dado el nivel de inversión y la envergadura del proyecto.

### **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.

### **Proceso de la 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.<sup>2</sup>

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.

---

2. WEINBERGER Villarán Karen. 2010. Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa. USAID.

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.

### **A. 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.

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 si, 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 compite.

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.

Por ejemplo, la industria turística en el Ecuador 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.

### **Etapas del ciclo de vida de 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”, 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 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.

## **B. Análisis externo de la organización**

Una vez identificada la industria y luego de analizar la etapa 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.

- **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 Guayaquil. 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 Ecuador 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.

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 Ecuador 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 Ecuador.

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.

#### ▪ **El micro-ambiente**

Luego de definir la industria a la que pertenece la empresa y analizar cuáles son las variables externas que pudieran 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:

- ✓ El poder de negociación de los proveedores.
- ✓ Las características de los clientes y su poder de negociación.
- ✓ La rivalidad entre los distintos competidores de la industria.
- ✓ Las barreras que permitan el ingreso o no de potenciales competidores.
- ✓ 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.

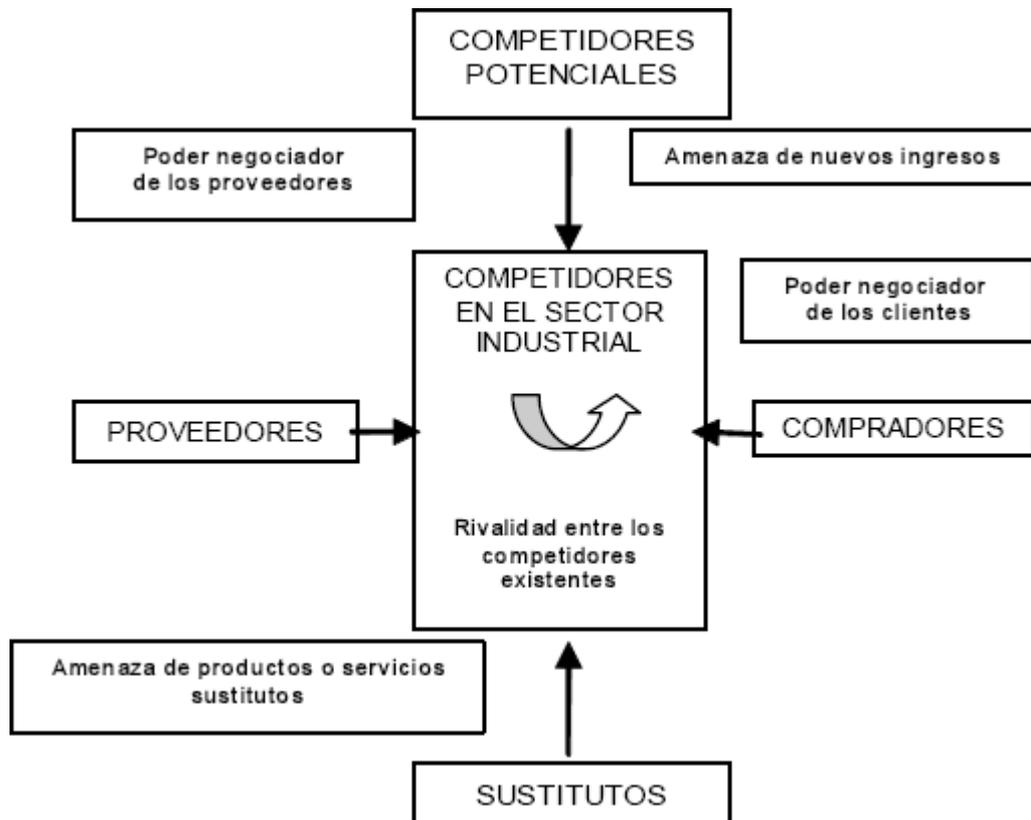


Figura 1. Diamante de Michael Porter

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.

### 🚦 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:

- 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.
- La industria no tiene sustitutos satisfactorios. Por ejemplo, si usted produce polos de algodón 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.

- 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.
- 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.

- La calidad del servicio o producto que ofrece no puede ser fácilmente sustituida 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.

### **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:

- 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 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.
  
- 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.
  
- 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 \$ 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.

## **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:

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- **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.

- 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.
- 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.

- 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.
- 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 Ecuador, 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.

- 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 Pyme en la década de los noventa. Sin embargo, gracias al Internet, hoy muchas de las Pyme 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.

#### **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 remplazar 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.

---

3. WEINBERGER Villarán Karen. 2010. Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa. USAID.

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.

### **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.

Al 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:

- El análisis de la industria es el punto de partida para cualquier estrategia.

- Un análisis profundo y minucioso de la competencia contribuye a alcanzar el éxito empresarial.
- 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.
- 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.

### **C. 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 fuente de ventaja competitiva debe ser:

- Difícil de imitar, por ejemplo la fórmula de un producto.<sup>4</sup>
- De carácter permanente o tener una larga vida, como una patente.
- Superior a los recursos de la competencia, es decir más eficiente.
- Difícilmente 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.

---

4. WEINBERGER Villarán Karen. 2010. Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa. USAID.

## **D. 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?

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.

## **E. 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.

## **F. 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?

### **G. 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.

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.

#### **H. 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.

### **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 (cabines 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 Ecuador, nos muestra que las Pyme 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 Pyme tienen en ello una debilidad.

Sin embargo, las Pyme 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 Pyme 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.

$\text{Posición Competitiva} = \text{Panorama Competitivo} + \text{Ventaja Competitiva}$

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.*

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.

A continuación se presenta una clasificación de las estrategias en función al objetivo fundamental que persigue la empresa:

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Objetivo de la Empresa</b>	<b>Nivel en el que se plantea la Estrategia</b>	<b>Tipo de Estrategia</b>	<b>Ámbito de aplicación de la Estrategia</b>
Micro o Pequeña (una unidad de negocio)	Competir en el mercado con la mayor eficiencia posible	Alta Dirección	Competitivas: liderazgo en costos; diferenciación ; enfoque	Unidades estratégicas de negocio
Micro Pequeña Mediana Corporativa	Poner en marcha la estrategia competitiva	Jefes de Unidades	Operativas: 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	Intensivas: 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	Integración: 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	Diversificación: diversificación relacionada; diversificación no relacionada	Toda la empresa
Micro Pequeña Mediana Corporativa	Protegerse frente a amenazas del entorno	Alta Dirección	Defensivas: joint venture, downsizing, liquidación.	Toda la empresa

Figura 2. Estrategia

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.

### ❖ Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas se refieren a la manera cómo una empresa compite 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?

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 tómese 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.

## ❖ 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.

### ✓ 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.

✓ 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.

✓ 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.

✓ 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 Pymes.

### **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

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.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

En la investigación se tendrán en cuenta diferentes conceptos, los cuales serán vitales para la solución del problema planteado, por esto es necesario definir el significado de los conceptos más utilizados en el desarrollo del proyecto.

### **Plan estratégico**

Un programa de acciones orientadas a la consecución de un fin. Requiere un estudio cuidadoso para determinar el objetivo y las condiciones en que se irán ejecutando las acciones. En un plan estratégico es necesario considerar la calidad y cantidad de los medios (económicos, por ejemplo) con que se dispone para su ejecución.

### **Diagnóstico**

Es el análisis de la situación respecto del entorno en el que se sitúa y de sus características internas. El diagnóstico debe comprender una mirada a la situación actual y a la evolución que ha tenido en los últimos años.

### **Áreas de acción**

Obtenidas sobre la base del diagnóstico, son los campos primordiales sobre los que se debe actuar para la consecución de los objetivos del Plan.

### **Sub-áreas de acción**

Campos claramente definibles en los que se puede dividir el área de acción, para determinar conceptos y acciones más específicos.

### **Objetivos**

Propósitos que expresan la situación que se desea alcanzar o modificar en un período de tiempo determinado. Deben ser expresados en términos

cualitativos y susceptibles de medición a través de indicadores que permitan medir el nivel de éxito alcanzado.

#### Tareas permanentes

Son acciones que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios públicos o administrativos existentes.

#### Proyectos

Son intervenciones limitadas en el tiempo con el fin de crear, ampliar, mejorar, modernizar o recuperar la capacidad productora de bienes o servicios y cuyos beneficios se generan durante la vida útil del proyecto. Luego de su culminación generalmente se integran o dan origen a una tarea permanente.

#### Indicadores

Son parámetros que permiten cuantificar el grado de cumplimiento de un determinado objetivo. Proveen la base para el seguimiento y evaluación del desempeño de las instituciones.

#### Misión

La Misión equivale a enunciar explícitamente la razón de la existencia del Sistema. Debe reflejar lo que es, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple.

#### Visión

La Visión es una representación de lo que se debe ser en el futuro, en el marco de la temática que le compete al Sistema. Por lo general la visión incluye tanto los cambios que deseamos lograr en el seno de la población objetivo como en la imagen objetivo de la propia institución.

### Lineamientos estratégicos

Corresponden a orientaciones o líneas directrices que rigen el accionar del Sistema basadas en el diagnóstico de éste, y reflejan las prioridades que sirven de marco conceptual para la toma de decisiones.

### Corto plazo

Período que abarca hasta un año.

### Mediano plazo

Período mayor a un año y menor a cinco años.

### Largo plazo

Período de cinco años o mayor.

## **2.4 HIPÓTESIS**

### **2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL**

Diseñado el plan estratégico se mejoraría la calidad de los servicios en las empresas madereras del cantón Ventanas

### **2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.**

- Descrita la situación actual de los negocios madereros del cantón Ventanas se tendría una mejor visión para establecer el plan estratégico.

- Determinados los aspectos internos y externos que inciden en los negocios madereros del cantón Ventanas se lograría una retroalimentación en las empresas
- Determinadas las Estrategias aplicables para el mejoramiento de los negocios madereros del cantón Ventanas se lograría un mejor servicio

## **2.5. VARIABLES DE ESTUDIO.**

### **2.5.1. Variable Dependiente**

**Calidad del Servicio.-** Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrato.

### **2.5.2. Variable Independiente**

**Plan Estratégico.-** Instrumento corporativo el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la misión y visión de una organización.

## 2.6. Operacionalización de las Variables

Objetivos Específicos	Variable General	Variabes Específicas	Dimensión	Indicadores
Describir la situación actual de los negocios madereros del cantón Ventanas.	Planeación Estratégica	FODA	Características del Proceso Administrativo	* Productos elaborados * Ventas * Liderazgo * Comunicación * Tecnología
Determinar los aspectos internos y externos que inciden en los negocios madereros del cantón Ventanas.		Modelo de Gestión	Elementos Administrativos	Planificación Organización Dirección Control
Determinar las Estrategias aplicables para el mejoramiento de los negocios madereros del cantón Ventanas	Objetivo que se lograra a partir de los resultados obtenidos en los precedentes			

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología como herramienta para desarrollar la investigación permite relacionar el problema, los objetivos planteados y los resultados. En el desarrollo del presente capítulo se define el tipo de investigación, el diseño, la población, la muestra, las técnicas de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento.

Al definir el alcance de esta investigación, es importante presentar sus características, las cuales están relacionadas con el tipo y diseño de la investigación.

El desarrollo de la investigación tendrá lugar en el cantón Ventanas; en donde inicialmente se realizaran las visitas a las empresas establecidas como muestra, y por medio de una encuesta aplicada a los gerentes se obtendrá información sobre el conocimiento y utilización de Plan Estratégico en la empresa. Finalmente se concluirá planteando mecanismos basados en teorías que sirvan a los empresarios de las pymes madereras a el diseño de Planes Estratégicos para su mejor desempeño.

#### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación está basada en la observación directa de las empresas en estudio, su estructura, normas y políticas involucradas en cada uno de

los procesos que se llevan a cabo en las empresas. Debido a que existe una participación efectiva por parte del investigador, esta investigación se basa en un diseño de campo. La investigación de campo ofrece información más exacta, con un alto grado de confiabilidad y un bajo margen de error.

El proceso llevado a cabo en la formulación de la presente propuesta tiene componente investigativo de tipo cuantitativa descriptiva (Lerma 1999), teniendo en cuenta que se hará necesaria la recolección de información relacionada con los Planes Estratégicos.

Así mismo la metodología tiene un enfoque proyectivo el cual sirve de base para la descripción de los componentes relacionados al Plan Estratégico.

### **3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS**

Los métodos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación son los siguientes: Método científico, lógico, estadístico, análisis y síntesis.

#### **Método Científico**

Este método permitió aplicar pasos o etapas en el desarrollo de la investigación en forma sistematizada desde el planteamiento del problema hasta la formulación de la propuesta del estudio la cual consiste en la Elaboración de un plan estratégico para la microempresa CEA SPORT de la parroquia San Juan cantón Pueblo Viejo..

#### **Método lógico**

Permite llevar una secuencia ordenada o sistematizada de las etapas del estudio, aplicando correctamente los pasos del método científico.

Método estadístico

El método estadístico que se utilizó en la investigación es el porcentual, el cual se aplicó para analizar los datos obtenidos de la investigación.

Método análisis síntesis

Este método permitió realizar un análisis de las teorías relacionadas con el problema que se investiga y de los datos obtenidos en la investigación lo que ayudó a presentar en forma sintetizada el documento.

El proyecto de investigación busca realizar propuestas de cambio que solventen las deficiencias existentes en las empresas en estudio, buscando lograr mejoras dentro de las mismas. Por esta razón el nivel de investigación es aplicado.

La investigación se basa en el método deductivo en el que se parte de teorías generales, en este caso la Teoría de Planificación Estratégica, que nos lleven a diseñar un Plan Estratégico que permita a las empresas madereras, trabajar competitivamente y de manera sostenible.

La técnica a utilizar será la encuesta por medio de un instrumento como lo es el cuestionario.

También se utilizará una serie de material bibliográfico, el cual se empleará como una herramienta que permita profundizar en el tema de estudio y que este sea comprendido de mejor manera.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Según Chávez (1994), la población de estudio es el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Se

incluye en esta la totalidad de los sujetos, los objetos, fenómenos o situaciones que se desean investigar.

En esta investigación se realizara un censo es decir el cuestionario será aplicado a toda la población que esta representada por los sesenta empleados de las empresas madereras del cantón ventanas.

DENOMINACION	CANTIDAD
Administrativos	20
Operativos	40

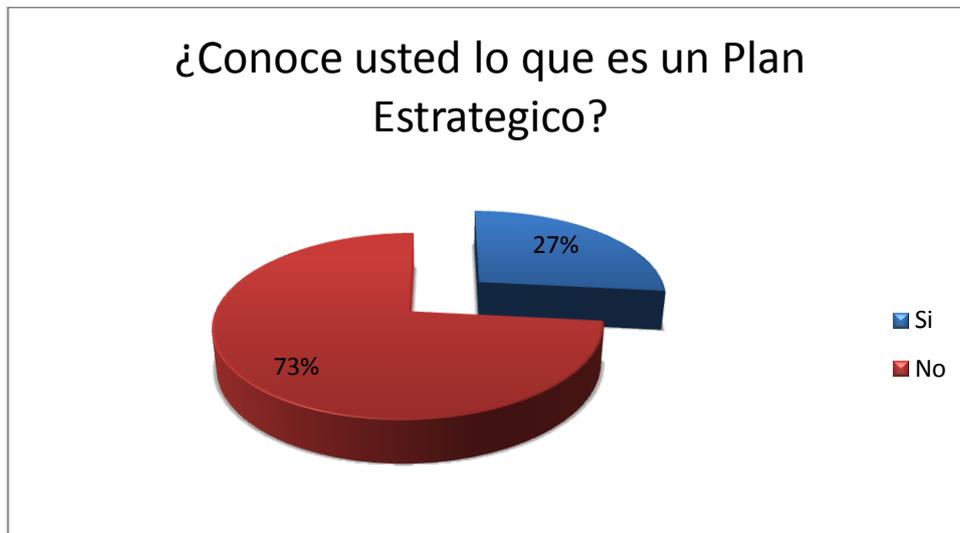
El análisis de datos se llevara de una manera planificada teniendo en cuenta que la depuración de la información arrojará la mayor cantidad de datos útiles.

De igual manera se realizara el análisis de las encuestas, el resumen y reporte de datos, para mostrar la información de una forma más completa; también se realizara un análisis previo para codificar los datos de las encuestas y su respectivo procesamiento para conducir a una mejor comprensión de los datos de estudio y por último se esbozara un marco analítico representado por tablas, gráficas y perfiles para organizar los resultados.

### 3.5 ENCUESTAS

1. ¿Conoce usted lo que es un Plan Estratégico?

Detalle	Frecuencia	%
Si	16	27%
No	44	73%
Total	60	100%



**Análisis:**

El 73% de los encuestados opinan que no conocen lo que es un plan estratégico, mientras que un 27% opinan que si conocen que es un plan estratégico.

2. ¿Sabe usted cual es la mision y vision de la organizacion?

Detalle	Frecuencia	%
Si	14	23%
No	46	77%
Total	60	100%

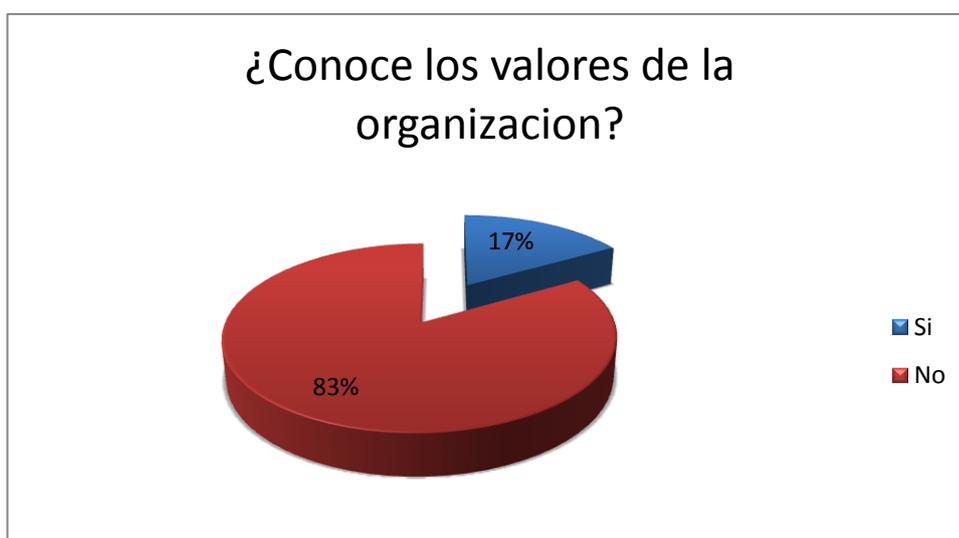


**Análisis:**

El 77% de los encuestados dicen que no conocen sobre la misión y visión de la organización, mientras que un 23% aseguran que si conocen la misión y visión.

3. ¿Conoce los valores de la organizacion?

Detalle	Frecuencia	%
Si	10	17%
No	50	83%
Total	60	100%

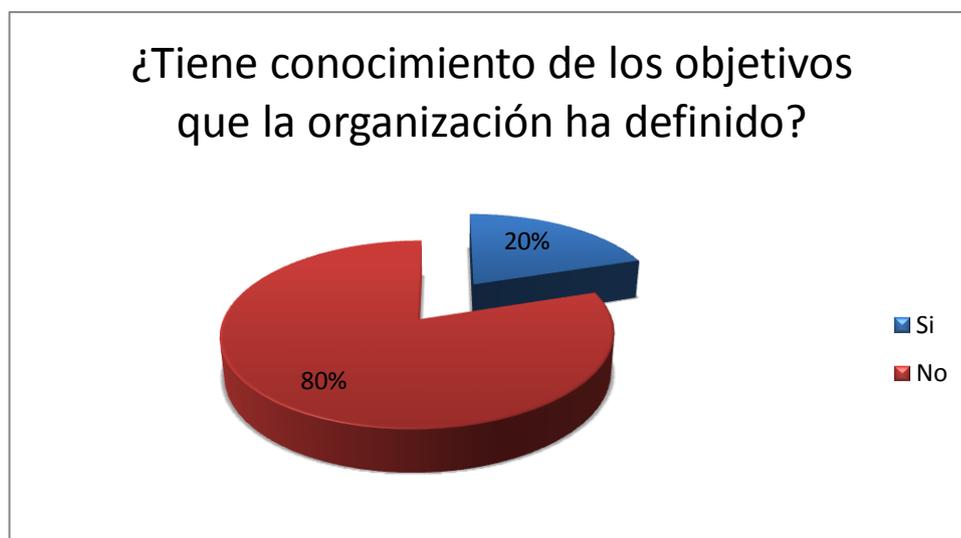


**Análisis:**

El 83% de los encuestados dicen que no conocen sobre los valores de la organización, mientras que un 17% aseguran que si conocen la los valores de la organización.

4. ¿Tiene conocimiento de los objetivos que la organización ha definido?

Detalle	Frecuencia	%
Si	12	20%
No	48	80%
Total	60	100%

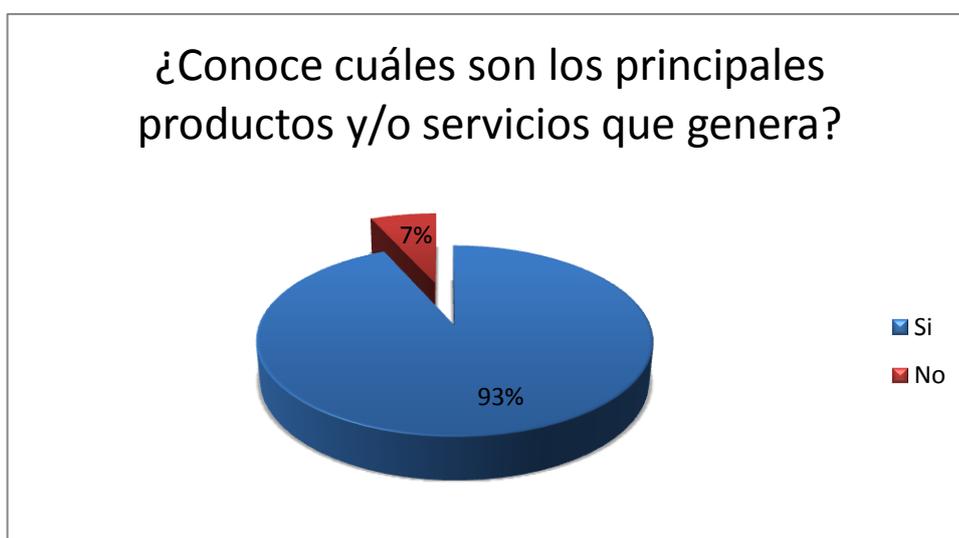


**Análisis:**

El 80% de los encuestados opinan que no conocen acerca de los objetivos de la organización, mientras que un 20% opina lo contrario.

5. ¿Conoce cuáles son los principales productos y/o servicios que genera?

Detalle	Frecuencia	%
Si	56	93%
No	4	7%
Total	60	100%



**Análisis:**

El 93% de los encuestados si conoce los productos y servicios que la organización ofrece mientras un 7% no los conoce.

6. ¿Cuenta su empresa con un plan estratégico?

Detalle	Frecuencia	%
Si	2	3%
No	58	97%
Total	60	100%

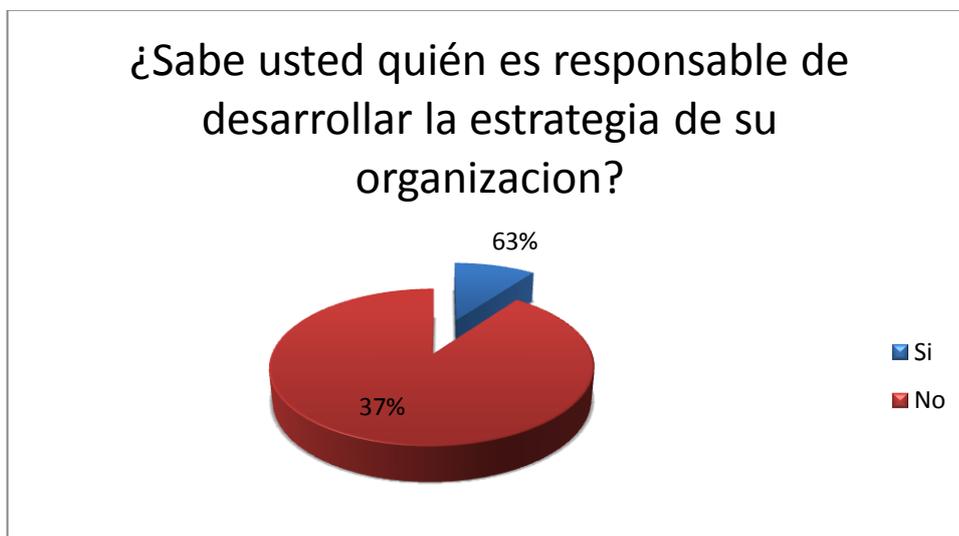


**Análisis:**

El 97% de los encuestados considera que la empresa no tiene un plan estratégico implementado, mientras que un 3% dice que si existe.

7. ¿Sabe usted quién es responsable de desarrollar la estrategia de su organización?

Detalle	Frecuencia	%
Si	6	63%
No	54	37%
Total	60	100%

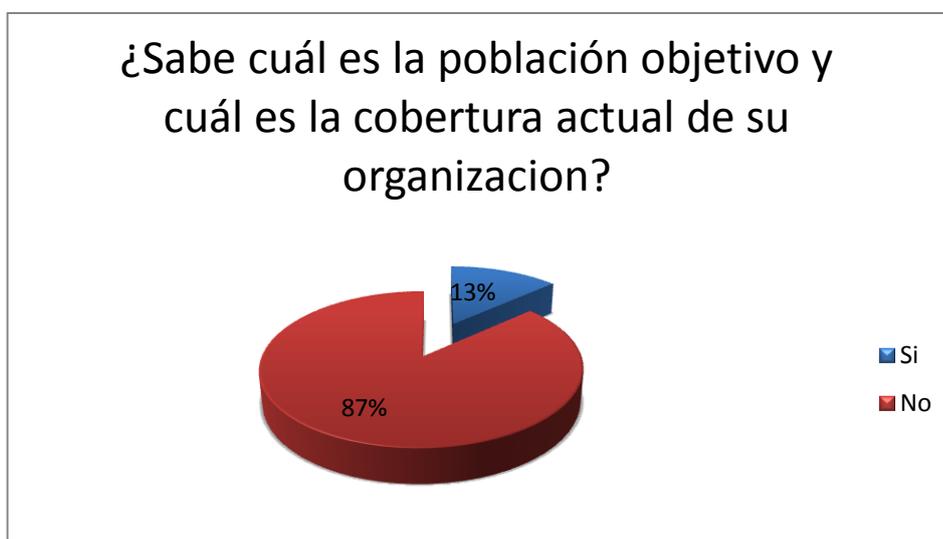


**Análisis:**

El 63% de los encuestados sabe quién es responsable de desarrollar la estrategia de su organización, mientras que un 37% no sabe quién es responsable de desarrollar la estrategia de su organización.

8. ¿Sabe cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual de su organización?

Detalle	Frecuencia	%
Si	8	13%
No	52	87%
Total	60	100%



**Análisis:**

El 87% de los encuestados no sabe cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual de su organización, mientras que un 17% si sabe cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual de su organización.

9. ¿Sabe qué opinan los clientes acerca de la calidad de nuestros productos o servicios?

Detalle	Frecuencia	%
Si	2	3%
No	58	97%
Total	60	100%

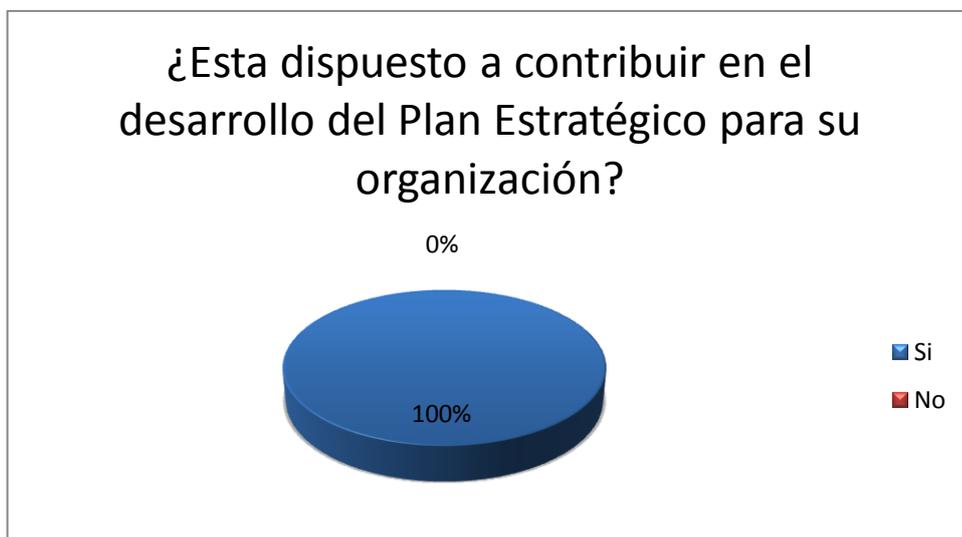


**Análisis:**

Según el 97% de los encuestados no sabe qué opinan los clientes acerca de la calidad de sus productos o servicios, mientras que un 3% opina lo contrario.

10. ¿Esta dispuesto a contribuir en el desarrollo del Plan Estratégico para su organización?

Detalle	Frecuencia	%
Si	60	100%
No	0	0%
Total	60	100%



**Análisis:**

El 100% de los encuestados está dispuesto a contribuir en el desarrollo del Plan Estratégico para la organización.

### **3.6 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

De acuerdo a la investigación de campo se comprobó que tan solo el 17% de los encuestados conoce lo que es un Plan Estratégico; menos del 20% de los encuestados conoce la misión, visión y objetivos de la empresa.

El 98% conoce en su totalidad los productos que ofrece la empresa y tan solo un 2% conoce si su empresa cuenta con un Plan Estratégico.

Menos del 10% de los empleados conoce la cobertura de su organización, la opinión de sus clientes en cuanto a la calidad de sus productos y quien desarrolla las estrategias en la empresa.

## **CAPITULO IV**

### **MARCO PROPOSITIVO**

#### **4.1 TITULO**

Plan estratégico que mejore la calidad de los servicios de las empresas madereras del cantón Ventanas, Provincia de Los Ríos.

#### **4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

##### **Objetivos**

- Precisar las fortalezas y debilidades de los recursos fundamentales de la producción, es decir los recursos humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales, en el propósito de atender competitivamente las necesidades de los clientes.
- Mejorar la competitividad de las empresas madereras mediante la aplicación de estrategias básicas.
- Diseñar estrategias que responda a las necesidades del mercado y objetivos de la empresa.

##### **Importancia y beneficios de la propuesta.**

Hoy en día las empresas requieren diferenciadores tales como ventajas competitivas en función de su competencia, mercado y productos. Es necesario explicar a los inversionistas y terceros interesados cuál es su participación y función en cada una de estas grandes vertientes de la estrategia

Esto se logra con un planteamiento estratégico que incluya todas sus facetas y criterios para desarrollar un modelo de negocio propio, diferenciado, mediante escenarios que permitan dar certidumbre a los inversionistas y grupos de interés con la debida independencia.

El plan estratégico en las empresas, inicia desde la (re)definición de la visión y misión, las cuales son responsabilidad del Consejo de Administración, convirtiéndose en el pilar fundamental para la proyección del negocio, generación de ventajas competitivas, posicionamiento en el mercado, definición clara de los diferenciadores y aportación de valor, así como la formulación y desarrollo de acciones que permitan crear o trascender en los negocios, poniendo especial atención al medio ambiente y a los recursos disponibles.

Alineados a la visión y misión previamente establecida, se deberán seleccionar los proyectos y/o iniciativas clave a corto y largo plazo con base en un mecanismo de prioridades, donde cada uno de los eslabones se conecten y generen valor en el negocio; es decir, que las iniciativas se encuentren alineadas, provean una renovación continua de la empresa en su conjunto considerando siempre al mercado, producto, precio y mecanismos de soporte, como los sistemas de información y su interconexión, para contar con la información suficiente, veraz y confiable.

### **Justificación de la propuesta.**

La planeación estratégica es un proceso que consiste en la búsqueda de ventajas competitivas para cumplir con la visión determinada por el Consejo de Administración, son las acciones en función del mercado y el aprovechamiento de los recursos disponibles.

Para lograr un planteamiento adecuado es necesario conocer los diversos escenarios y la repercusión que podrían materializarse positiva y negativamente, y así definir un modelo de seguimiento y revisión, mediante indicadores que ayuden a mantener la operación en los niveles aceptables para su desempeño óptimo, donde se expresen las diversas apreciaciones y perspectivas hacia el mercado bursátil.

Una preocupación que habitualmente exteriorizan los inversionistas, es que gran parte de las compañías dependen fuertemente de sus consumidores más grandes y normalmente son un porcentaje reducido en función del universo total de su cartera de clientes; comúnmente, estos jugadores son la espina dorsal de los ingresos de la empresa, por lo cual es necesario establecer mitigadores de riesgo, como planes de retención de este tipo de clientes.

Para el caso de los clientes “no representativos”, inicialmente establecer su potencial de crecimiento y buscar las alternativas para su evolución, desarrollándolo con mecanismos de compensación formales de sus áreas de atracción de mercado/clientes.

### **Necesidad de nuevas estrategias competitivas para las empresas del sector maderero.**

Una nueva estrategia competitiva para las empresas del sector Maderero en el Cantón ventanas requiere por tanto de un tratamiento integral de todos aquellos factores que explican la pérdida estructural de competitividad del sector.

Tales factores están relacionados fundamentalmente con las deficiencias detectadas en el estudio del sector y que se derivan fundamentalmente de deficiencias en los niveles de innovación por parte de las empresas:

### **Necesidades relacionadas con los productos.**

- ✓ Dificultad del sector para introducir mejoras significativas (características, uso) en los nuevos productos, incluyendo los relacionados con el medio ambiente y el cambio climático.
- ✓ Escasa diferenciación de estos nuevos productos.
- ✓ Poca agilidad para el lanzamiento de los mismos.
- ✓ Poca relevancia de la innovación.

### **Necesidades relacionadas con los procesos**

- ✓ Baja capacidad de disminuir costes unitarios de producción y distribución.
- ✓ Poca capacidad de mejora de la calidad.
- ✓ Bajo potencial para la producción y distribución de nuevos productos (la logística aplicada a estas áreas difícilmente engloba equipos, programas informáticos y técnicas de abastecimiento).
- ✓ Escasa capacidad logística en la producción y distribución, lo que influye directamente en la escasa capacidad para disminuir costes unitarios en este tipo de tareas.

### **Necesidades relacionadas con los mercados**

- ✓ Dificultad para el desarrollo y adopción de nuevos métodos de comercialización que impliquen cambios significativos en embalaje, posicionamiento y promoción, y tarificación.
- ✓ Insuficiencia en la utilización de medios y conceptos en la promoción y comunicación, así como en el desarrollo de la imagen y logo de la marca.
- ✓ Incapacidad para adoptar nuevas estrategias de precios.
- ✓ Dificultades para abrir nuevos mercados

### **Necesidades relacionadas con los métodos organizativos.**

- La ausencia de metodología organizacional genera incapacidad para:
  - ✓ Reducir costes administrativos, de suministros, así como aumentar la productividad.
  - ✓ Introducir e integrar nuevas actividades así como métodos de atribución de responsabilidades.
  - ✓ Organizar nuevas maneras de relación con empresas, instituciones, centros de investigación y clientes.
  - ✓ Externalizar y subcontratar actividades básicas.
  - ✓ Internacionalizarse y gestionar de manera integrada la cadena de valor a través del uso intensivo de Tics y de la logística.

La puesta en marcha de líneas estratégicas que respondan a las necesidades del sector maderero requiere el desarrollo de actuaciones a dos niveles: Empresa y Sector.

**EMPRESA:** Las empresas deben conocer estas medidas y buscar su implementación a nivel individual.

**SECTOR:** Dada la dificultad estructural de la mayoría de empresas del sector (debido a su escasa dimensión), resulta de especial relevancia el desarrollo de medidas concretas a través de apoyos públicos significativos:

- a. Para la puesta en marcha de políticas que apoyen el desarrollo de las líneas estratégicas definidas que afecten al sector en su conjunto.
- b. Para la implementación de todas estas acciones en las propias empresas.

Estrategia Funcional	Tipo de Estrategia	Objetivo de la Estrategia
Estrategia de Operaciones	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: ISO, 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.

**Tabla 1. Estrategias de operaciones**

Fuente: Elaboración de las Autoras

## **Propuestas estratégicas y de líneas de acción para las empresas del sector maderero del Cantón ventanas**

Basándose en las necesidades anteriormente detectadas se proponen las siguientes estrategias y líneas de actuación empresariales:

- a. Estrategias relacionadas con el producto
  - ✓ Creación de nuevos productos.
  - ✓ Elaboración de productos ecocompatibles.
  
- b. Estrategias relacionadas con los procesos
  - ✓ Desarrollo tecnológico.
  - ✓ Incorporación de sistemas y procesos de mejora de la productividad
  - ✓ Uso de Tecnologías de la Información para la gestión de procesos
  - ✓ Mejoras en la gestión medioambiental, certificación de cadena de custodia, etc.
  - ✓ Mejora de la eficiencia energética.
  
- c. Estrategias relacionadas con los mercados
  - ✓ Utilización de nuevos sistemas de comercialización.
  - ✓ Acuerdos estratégicos con distribuidores.
  - ✓ Intensificación de la investigación de mercados y de nuevas tendencias de compra
  - ✓ Adaptación de los productos a las necesidades de la comercialización (transporte, condicionantes técnicos)
  - ✓ Apertura de nuevos mercados
  - ✓ Promoción del producto.

- d. Estrategias relacionadas con la organización
- ✓ Introducción de nuevos métodos organizativos que mejoren la eficiencia (especialmente la logística).
  - ✓ Alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores u otras empresas del sector, o sectores afines, para abordar el mercado.
  - ✓ Incorporación de planes de Internacionalización.
  - ✓ Desarrollo de iniciativas experimentales para proyectos de internacionalización relacionados con la producción y la distribución
  - ✓ Introducción de sistemas de gestión de la innovación y el conocimiento.
- e. Estrategias relacionadas con la dimensión empresarial
- ✓ Puesta en marcha de fusiones y adquisiciones de empresas con el objetivo de ganar escala productiva o comercial.
  - ✓ Ampliación significativa del tamaño empresarial.
  - ✓ Acuerdos Inter-empresariales (modalidad horizontal o clúster) con el objetivo de ganar escala productiva o comercial.

### Plan de Acción para las estrategias de las empresas madereras

Objetivo Estratégico	Acción Estratégica	Presupuesto
Impulsar el desarrollo de actividades para mejorar las competencias y habilidades para la gestión, tanto de los trabajadores como de los productores o dueños de las empresas	<p>Implementar actividades para fomentar la gestión al interior de las empresas.</p> <p>Implementar programas para vincular a los productores con organismos que los apoyen eficazmente en el establecimiento y manejo de bosques y, además, en la comercialización de sus productos forestales.</p>	\$ 4.500

	<p>Fomentar programas de capacitación a los trabajadores en cuanto a la gestión financiera, gestión internacional y desarrollar capacidades de ejecución y seguimiento.</p> <p>Capacitar a productores e industriales forestales para mejorar su capacidad exportadora de productos.</p>	
<p>Impulsar a que empresas privadas o entidades de gobierno apoyen a los empresarios Madereros en capital de trabajo, en estrategias de comercialización principalmente con mercados externos.</p>	<p>Diseñar escenarios futuro con ejercicios de planificación estratégica, conjuntamente entre el sector público y privado.</p> <p>Implementar programas de integración de los diversos instrumentos de fomento disponible y la articulación de los esfuerzos privados.</p> <p>Desarrollar programas de difusión de la contribución actual y potencial del sector forestal al desarrollo económico, social y ambiental de la Región.</p> <p>Desarrollar políticas de gestión y marketing para potenciar imagen país.</p>	\$ 2.500
<p>Analizar y mejorar las debilidades de todos los eslabones de la cadena productiva de la Madera y fortalecer la coordinación de actividades entre entidades públicas, privadas, e instituciones laterales, para realizar las ventajas competitivas que tiene la industria actualmente.</p>	<p>Implementar un mayor desarrollo tecnológico, con el fin de que las empresas, sus profesionales y técnicos adquieran capacidad de absorción y adaptación tecnológica, realizando en terreno las labores ejecutivas u operativas del modo que se aplica en entornos más avanzados.</p>	\$6.800

	<p>Implementar instrumentos que sirvan para que las empresas puedan demostrar a sus clientes, proveedores y a su entorno en general que cumplan con estándares de gestión reconocidos nacional e internacionalmente, mediante una certificación otorgada por organismos independientes.</p>	
<p>Fomentar en la industria la integración vertical, en el sentido de contar con producción propia, eventualmente ser proveedores y además contar con líneas de proceso.</p>	<p>Implementar un mayor desarrollo tecnológico, con el fin de que las empresas, sus profesionales y técnicos adquieran capacidad de absorción y adaptación tecnológica, realizando en terreno las labores ejecutivas u operativas del modo que se aplica en entornos más avanzados.</p> <p>Implementar instrumentos que sirvan para que las empresas puedan demostrar a sus clientes, proveedores y a su entorno en general que cumplan con estándares de gestión reconocidos nacional e internacionalmente, mediante una certificación otorgada por organismos independientes.</p> <p>Realizar estudio para identificar y caracterizar áreas o sitios prioritarios, insertos en ecosistemas forestales, que requieran de acciones orientadas a la protección o conservación de los recursos naturales.</p> <p>Desarrollar y fortalecer las organizaciones sociales con el objeto de</p>	<p>\$ 10.200</p>

	<p>facilitar el acceso y vinculación de las comunidades ligadas a ambientes o actividades forestales a las redes de apoyo públicas y privadas.</p> <p>Implementar alianzas estratégicas entre las comunidades forestales y los todos los actores de la industria, las cuales permitirán avanzar en la satisfacción de las necesidades de la comunidad, estas pueden materializarse a través de convenios, acuerdos u otros instrumentos con distintos organismos públicos y privados.</p> <p>Desarrollar cursos de perfeccionamiento para fortalecer la gestión al interior de las empresas más pequeñas.</p> <p>Implementar procesos para mejorar estándares de producción limpia</p> <p>Diseñar escenarios futuros y ejercicios de planificación estratégica.</p>	
--	---	--

### **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:

- ✓ ¿Cómo financiar las operaciones de inicio de la empresa, hasta que empiecen las ventas?
- ✓ ¿Qué segmentos del mercado son los más convenientes de atacar inicialmente, es decir, los de mayor impacto en la rentabilidad de la empresa?

- ✓ ¿Cuáles son las ventajas competitivas que la empresa deberá generar para lograr una posición de líder en la industria, en el menor tiempo posible?
- ✓ ¿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 un 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.

### **Estrategias para competir en mercados de rápido crecimiento**

En Ecuador, 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 Ecuador 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.

### **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.

### **EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

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.

¿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: Los Gobiernos Municipales, Gobiernos provinciales, 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.

### **Recomendaciones para idear estrategias de negocios exitosas**

- a. Asigne máxima prioridad al diseño, planificación y ejecución de planes estratégicos, que mejoren la posición competitiva de la organización en el largo plazo.
- b. 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.

- c. 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.
- d. 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.
- e. 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.
- f. 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.
- g. Evite aplicar las estrategias que sólo pueden tener éxito en las circunstancias más optimistas. El optimismo es indispensable, pero el realismo es determinante.

- h. 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.
- i. 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.
- j. Debe estar atento a sus acciones y estrategias.
- k. 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.
- l. Si usted tiene una pequeña o micro empresa, trate de ver a su competidor como un socio estratégico, frente a competidores de mayor envergadura.
- m. El ataque a las debilidades de los competidores, es más rentable y menos arriesgado que el ataque a sus fortalezas.
- n. 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.

- ✓ 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.
  
- ✓ 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.
  
- o. 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.
  
- p. 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.

- q. 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.
  
- r. 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.
  
- s. 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.
  
- t. Para lograr éxito, la estrategia debe ser comunicada tanto interna como externamente.

### **4.3 CONCLUSIONES**

Después de realizar el análisis estructural de los sectores se ha encontrado algunas variables o estrategias transversales motrices que se deben intervenir para dinamizar la productividad y la competitividad, entre ellas están: La planeación, Tecnología, Capacitación, Asociatividad, Logística, Políticas de desarrollo.

Las empresas madereras deben de tener una mayor coordinación para de esta manera poder competir en un mercado cada vez mas difícil.

#### 4.4. RECOMENDACIONES

Para ser un empresario o estratega exitoso, es fundamental se 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 se debe preguntar:

- ¿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 se 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:

- a. Industrias emergentes
- b. Mercados de alta velocidad
- c. Industrias que están madurando
- d. Industrias que están estancadas
- e. Industrias fragmentadas
- f. 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.

Se recomienda la capacitación y búsqueda de mano de obra calificada, así como una mayor inversión en investigación y actualización de maquinaria y equipos para elevar la productividad y aprovechar las oportunidades que puedan ofrecer los mercados.

También se recomienda generar conocimiento dentro de las organizaciones que sirva de estrategia competitiva ya que esto es lo más difícil de imitar por los competidores.

Una recomendación importante para el desarrollo de los sectores está en el aumento de la comunicación, colaboración y aprendizaje continuo entre los integrantes del mercado sin importar su tamaño, unificando sus esfuerzos y así lograr ventajas competitivas.

También cabe mencionar que se deben buscar espacios para reflexionar, entre todos los integrantes del mercado, sobre las variables críticas que impactan los sectores para buscar sostenibilidad en el tiempo.

#### 4.5. BIBLIOGRAFIA

- ZAMBRANO Barrios Adalberto. 2007. Planificación Estratégica. Editorial Texto C.A. Caracas.
- STONER, James y FREEMAN, Edward. 2007 ADMINISTRACIÓN, México Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- THOMPSON, Strickland. 2008 Administración Estratégica. México. McGraw- Hill. Decimo Quinta edición.
- DÁLESSIO Ipinza Fernando. 2008 El Proceso Estratégico. Pearson Prentice Hall. Primera edición.
- JOHNSON Gerry, SCHOLES Kevan, WHITTINGTON Richard. 2006. Dirección Estratégica. Pearson Education Canadá.
- GARRIDO Buj Santiago. 2006. Dirección Estratégica. McGraw-Hill. Segunda Edición.
- ORTIZ G. Alberto. Gerencia Financiera y Diagnostico Estratégico. Segunda Edición. Colombia. Año 2005. MC GRAW HILL.
- STEINER, George, planeación estratégica, CECSA, México, 2003.
- STONER, James y FREEMAN, Edward: ADMINISTRACIÓN, México Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. 2004
- WEINBERGER Villarán Karen. 2010. Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa. USAID.

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Cuestionario

**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y GESTION EMPRESARIAL**

Marque con una "X" la respuesta que considere más adecuada a la pregunta.

1. ¿Conoce usted lo que es un Plan Estratégico?  
Si   
NO
2. ¿Sabe usted cual es la mision y vision de la organizacion?  
Si   
NO
3. ¿Conoce los valores de la organizacion?  
Si   
NO
4. ¿Tiene conocimiento de los objetivos que la organización ha definido?  
Si   
NO
5. ¿Conoce cuáles son los principales productos y/o servicios que genera?  
Si   
NO
6. ¿Cuenta su empresa con un plan estratégico?  
Si   
NO
7. ¿Sabe usted quién es responsable de desarrollar la estrategia de su organizacion?  
Si   
NO
8. ¿Sabe cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual de su organizacion?  
Si   
NO
9. Sabe qué opinan los clientes acerca de la calidad de nuestros productos o servicios?  
Si   
NO
10. ¿Esta dispuesto a contribuir en el desarrollo del Plan Estratégico para su organización?  
Si   
NO