

Herramientas de planeación estratégica para el sector PyME

PINTOR-TUXPAN, Ángel*†, MÉNDEZ-HERNÁNDEZ Jose Luis, MENDIETA-REYES, Jesus Fidel y VEGA-ROCHA, Roberto

Instituto Tecnológico Superior de San Martín Texmelucan C.P. 74120 Puebla, Puebla

Recibido 25 Marzo, 2017; Aceptado 28 Junio, 2017

Resumen

Actualmente gran cantidad de empresas PyMe enfrentan desafíos que vulneran directamente sus estrategias organizacionales, mismas que generan la competitividad. Esto se debe a que los clientes ejercen una mayor presión sobre una variedad de productos o en el cumplimiento de los mismos, lo que genera un mercado más agresivo, y quien no pueda cumplir o satisfacer dichas necesidades, está condenado a perecer. El éxito inicial ya no es una garantía de la supervivencia a largo plazo. Los nuevos entornos requieren de herramientas de planeación estratégica que ayuden a las PyMes a generar estrategias competitivas para un desarrollo perdurable y sostenible que garantice la supervivencia de las mismas. Algunas de las herramientas que vamos a mencionar son; cuadro estratégico, cuadro del mercado meta, y esquema de las 4 acciones mismas que serán descritas en este documento.

Planeación Estratégica, Cuadro Estratégico, Mercado Meta y Esquema de las 4 Acciones, PYMES

Abstract

Currently a large number of PyMe companies face challenges that directly violate their organizational strategies, which generate competitiveness. This is because customers exert more pressure on a variety of products or in compliance, which creates a more aggressive market, and who can not meet or meet those needs, is doomed to perish. Initial success is no longer a guarantee of long-term survival. The new environments require strategic planning tools that help SMEs to generate competitive strategies for a sustainable and sustainable development that guarantees the survival of them. Some of the tools we will mention are; Strategic table, table of the target market, and outline of the 4 same actions that will be described in this document.

Strategic Planning, Strategic Framework, Target Market and Outline of the 4 Actions, PYMES

Citación: PINTOR-TUXPAN, Ángel, MÉNDEZ-HERNÁNDEZ Jose Luis, MENDIETA-REYES, Jesus Fidel y VEGA-ROCHA, Roberto. Herramientas de planeación estratégica para el sector PyME. Revista de Desarrollo Económico. 2017, 4-12: 61-66.

*Correspondencia al Autor (correo electrónico: pintor110@hotmail.com)

†Investigador contribuyendo como primer autor.

1. Introducción

Cuando se habla de las PyMes, nos referimos a las empresas que tienen menos de 10 trabajadores. Este negocio está afectado por un entorno legal externo, que determina un determinado régimen laboral, un Mercado de proveedores con importantes cambios en costos, una continuación llegada de grandes competidores y de un horizonte de desarrollo en el tiempo limitado. (Goñi Zabala Juan Jose).

Planear y ejecutar estrategias son las bases de la administración de una empresa. Por ello es de vital importancia que las empresas puedan ejecutar herramientas de planeación estratégica que sean alienadas a la organización, ya que en la mayoría de los casos las organizaciones no generan sus estrategias competitivas, lo cual pone en riesgo su estabilidad, por tal motivo es importante que las empresas que sobrevivan en un futuro deben evolucionar de acuerdo al entorno del mercado.

“Todos los hombres pueden ver las tácticas de mi conquista pero lo que ninguno puede ver es la estrategia de la que nace una gran victoria”. (Sun-tzu). Cuanto más amplio es el portafolio de ventajas de una empresa, menor es el riesgo que enfrenta en batallas competitivas. Los nuevos competidores globales han desarrollado estos portafolios expandiendo constantemente su arsenal de armas competitivas. Con frecuencia es un error proponerse crear una estrategia de alcance mundial. Los mejores resultados se obtienen con sólidas estrategias regionales, reunidas en un todo global. (Hamel Gary y Prahalad C.K.)

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y perfeccionarse. Las empresas obtienen ventajas frente a los mejores competidores del mundo debido a la presión y el desafío.

Se benefician de tener rivales domésticos fuertes, proveedores nacionales agresivos y clientes locales exigentes. (Michael E. Porter)

Alrededor del mundo, las compañías que han alcanzado un liderazgo internacional emplean estrategias que difieren entre sí en todo sentido. Pero si bien cada compañía exitosa emplea su propia estrategia particular. Por eso es importante implantar herramientas de planeación estratégica que ayuden a elevar el nivel de competitividad, y todo esto va a depender de las directivos quienes dirigen las PyMes.

2. Desarrollo

Actualmente las PyMes no cuentan con herramientas de planeación estratégica, por eso como primera instancia vamos a desarrollar 3 herramientas las cuales son; Cuadro estratégico, Mercado Meta y esquema de las cuatro acciones, en donde se plantean en cada una de las mismas preguntas donde se responden a las necesidades que la empresa desea saber. De esta forma poder identificar su mercado, sus clientes, su competencia así como empezar a identificar como se puede diferenciar del mercado.

Cuadro estratégico

Permite plasmar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido a través de las variables que lo describen. El aspecto clave es identificar “esas variables” para hacer un diagnóstico fiel a la realidad. En el cuadro estratégico las PyMes pueden generar un crecimiento rentable de los ingresos profundizando en conocer mejor a la competencia, ya que esto le permitirá saber que estrategias debe utilizar para posicionarse en comparación de la competencia.

Hamel y Prahalad decían que en lugar de ver a la compañía como un conjunto de unidades de negocio, los directivos debían empezar a pensar en la compañía como en un conjunto de competencias esenciales, es decir aptitudes y tecnologías que permiten que la compañía proporcione algún beneficio a sus clientes. Nuestros dos gurús observaron que «muchas veces lo que impide que las compañías puedan imaginar el futuro y descubrir nuevas áreas de competencia no es el desconocimiento del futuro, sino el hecho de que los directivos tienden a mirar al futuro desde el prisma de los mercados ya existentes». (Hamel y Prahalad)

A continuación se muestra como queda conformado el cuadro estratégico, en el cual se plantean preguntas que deberán responder los directores de las PyMes, para poder evaluar el mercado en el cual están compitiendo, dichas preguntas están generadas para que la empresa pueda conocer los rivales que tiene así como también pasa saber qué hace ser diferente a la competencia, y como es que su producto se esta diferenciando del mercado.

ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES PRINCIPALES A TU PRODUCTO O SERVICIO	
1. ¿Qué competidores existen y quiénes son?	
2. ¿Cuál es el tamaño de la empresa competidora más fuerte y su aspecto más valorado?	
3. ¿Cuál es la ventaja de los competidores?	
4. ¿Cómo es la calidad del producto o servicio?	
5. ¿Quién es mi competencia directa e indirecta?	
6. ¿Qué servicios ofrece la competencia?	
7. ¿Qué tipos de promociones y acciones de marketing se realizan?	
8. Otra información relevante relacionada con la competencia	

Figura 1. Cuadro Estratégico

Fuente: elaboración propia con información de Revista; Estrategia, Harvard Business Review, America Latina

Una vez identificado la parte interna de la empresa e identificar cómo esta estructurada, pasamos a la siguiente etapa.

Mercado Meta

Permite plasmar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido a través de las variables que lo describen. Asimismo, este “mercado meta” es necesario ya que las empresas no suelen tener la capacidad suficiente para poder atender toda la demanda. Entonces, en lugar de tratar de competir en un mercado completo o competir contra la competencia, es mejor que cada firma sepa identificar aquellos “mercados meta” a los que pueda servir para obtener muy buenos resultados. (Léon Ale Fran)

Una estrategia debe identificar los segmentos específicos de clientes que la empresa tiene como objetivo para tener crecimiento y rentabilidad. Las empresas deben medir la satisfacción, la retención y la participación de mercado entre los clientes objetivo.

Una vez que la empresa comprende quiénes son sus clientes objetivo, puede identificar los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que pretende ofrecer.

La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes objetivos

Por tanto, las empresas segmentan sus mercados para capturar con mayor eficacia las demandas y deseos de grupos de consumidores potenciales, así como para conservar a todos aquellos consumidores que se han convertido ya en clientes. Mientras mejor sea el encaje entre estas demandas y la propia oferta de productos y servicios que hace la empresa gracias a los recursos con los que cuenta, mayores serán las ventas y por consiguiente los posibles beneficios.

Como ya comentamos, los mercados masivos ya no existen, y si lo hacen son excepciones para grandes empresas o países poco desarrollados desde la perspectiva económica. Por lo tanto, dado que el problema de la correcta segmentación de los mercados no está resuelto, se hace necesario recapitular y recordar que las bases para la segmentación de consumidores se fundamentan en cuatro tipos de variables: las geográficas, las demográficas, las psicológicas, y los distintos comportamientos de los consumidores, tanto a la hora de tomar decisiones como de uso. (Maqueda Javier)

Base para la segmentación	Tipo de variables	¿Es relevante a la hora de caracterizar a un consumidor?
Geográficas	Región, tamaño de ciudad, área estadística, medios-televisión, densidad	De qué ciudad se es, si es grande o pequeña, si se ve mucha o poca televisión, etcétera.
Demográficas	Género, edad, grupo étnico, etapa de la vida, fecha de nacimiento, tamaño de familia, estado civil, ingresos, estudios, ocupación	Si se es hombre o mujer, la edad que se tiene, si se pertenece a una minoría, si se es soltero o casado, la profesión, o los ingresos, etc.
Psicológicas	Personalidad, valores, estilo de vida, necesidades	Si se es tímido, o extrovertido, si se es creyente, si se es deportista, o no, si se es hostil al riesgo, o amante de las aventuras, etcétera.
Comportamiento	Tipo de tienda, características del producto, frecuencia de uso, condición del usuario, conocimiento-intenciones	Compramos por Internet, somos compradores frecuentes, nos gusta ir de compras, nos gustan las tiendas especializadas o preferimos los centros comerciales, nos influye la publicidad, etc.

Tabla 1 tipos de variables que determinan la segmentación de los consumidores

Fuente: elaboración propia con información del libro Marketing para los nuevos tiempos

Una vez obtenido la tabla anterior pasamos al planteamiento de las preguntas que deberá contener el cuadro de mercado meta donde se formulan y se plantean las preguntas que debemos responder para poder evaluar el mercado:

ANÁLISIS DE LOS CLIENTES PRINCIPALES A TU PRODUCTO O SERVICIO	
1. ¿Quiénes son tus clientes hombres o mujeres o ambos?	
2. ¿De qué edad a que edad?	
3. ¿Cuál es la zona geográfica que vas a cubrir?	
4. ¿Qué Características deben tener tus clientes ?	
5. ¿Sus necesidades requieren justificar una oferta distinta?	
6. ¿Quiénes son nuestros Clientes más importantes?	
7. ¿El producto diferencia alguna religión, raza, o cultura etc.?	
8. ¿Qué Porcentaje del Mercado es el que pretendes abarcar detalla bien numero de personas?	
9. Otra información relevante relacionada al cliente	

Figura 2 Mercado Meta.

Fuente: elaboración propia con información del libro Dirección de Marketing decimocuarta edición

El aspecto clave es identificar “esas variables” para hacer un diagnóstico fiel a la realidad. En esta parte es identificar cómo esta la parte externa del mercado. Una vez planteado pasamos al siguiente esquema.

Esquema de las 4 acciones

Esta matriz estimula a las compañías no sólo a hacer las cuatro preguntas del esquema sino también a actuar con respecto a esas cuatro preguntas a fin de crear una nueva curva de valor, las cuatro acciones son; Reducir, Eliminar, Crear e Incrementar. Como se muestra a continuación.

REDUCIR	¿Qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
ELIMINAR	¿Qué variables que la industria da por supuestas se deben eliminar?
CREAR	¿Qué variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?
INCREMENTAR	¿Qué variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?

Figura 3 Esquema de las 4 acciones

Fuente: elaboración propia con información de Estrategia de oceano azul.

La variable de *Reducir* obliga a determinar si se ha exagerado en la dimensión de los productos o servicios como consecuencia de la carrera por alcanzar y sobre pasar a la competencia. Es el caso en el cual las compañías exageran en su servicio a los clientes y aumentan consecuentemente la estructura de costos sin recibir nada a cambio.

La variable *Eliminar* obliga a pensar en eliminar variables alrededor de las cuales ha girado desde tiempo atrás la competencia en una determinada industria. Esas variables competitivas por lo general se dan por sentadas aunque hayan perdido su valor o puedan, en efecto, reducir su valor. Algunas veces hay un cambio fundamental en aquello que los clientes valoran, pero las compañías están tan obsesionadas comparándose entre sí que no reaccionan al cambio, o ni siquiera lo perciben.

La variable *Crear* ayuda a descubrir fuentes completamente nuevas de valor para los compradores, a crear una demanda que antes no existía y a modificar la estrategia de precios de la industria.

La variable *Incrementar* induce a descubrir y eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes.

En la búsqueda de respuesta para las dos preguntas (eliminar o reducir) es donde se desarrollan ideas para reducir la estructura de costos en comparación con los competidores. Por otro lado el segundo par variables (incrementar o crear) ayuda a reconocer la manera de incrementar el valor para los compradores y generar una demanda nueva.

Cuando se aplica el formato de las cuatro acciones al cuadro estratégico de la industria se llega a una nueva forma reveladora de ver las viejas verdades. (W. Chan Kim y René Mauborgne). Con dicha herramienta podemos evaluar el mercado para poder plantear nuestra estrategia y de este modo poder diferenciarnos de la competencia.

Si una PyMe quiere crecer debe tener un crecimiento orientado al futuro debe incorporar novedades significativas para ganar cuotas de mercado y para asegurar la amortización de las inversiones. Esta actitud supone un riesgo que todo lo nuevo con lleva, por lo que será preciso entrar en nuevas áreas de conocimiento y disciplinas, mediante la incorporación de personas y la contratación externa de nuevos servicios especialistas. (Goñi Zabala Juan Jose)

El objetivo de una PyME no es encontrar un nicho dentro del espacio existente en la industria, sino crear un nuevo espacio que se adapte únicamente a las fortalezas particulares de la empresa; esto es, un espacio que está fuera del mapa.

3. Conclusiones

Uno de los retos más grandes que tienen las PyMes es seguir manteniéndose en el mercado, así como también crecer para poder llegar a otros clientes y seguir incrementando las ganancias, por eso es importante que mediante la evaluación de las herramientas descritas en este artículo poder generar un modelo de negocios estratégico, rentable y sostenible que pueda hacer frente al mercado que constantemente cambia.

4. Referencias

Hamel Gary y Prahalad C. K. 2004, Harvard Business Review America Latina.

Kotler, Philip y Keller, Kevin 2012, Dirección de Marketing, Decimocuartaedición, PEARSON, México.

Maqueda Javier 2012, Marketing para los nuevos tiempos, Mc Graw-Hill.

Michael E. Porter 2004, Harvard Business Review America Latina

Thompson I, (2012) El Mercado Meta, consultado el 29 de julio de 2017 de <https://www.promonegocios.net/mercado/meta-mercado.html>

W. Chan Kim y Reneé Mauborgne (2005) La Estrategia del Océano Azul.