La Estrategia del Negocio

© Centro de Formación Iturrondo: Avda. Villava 1 - 31600 - Burlada (NAVARRA) Tel.: 948 13 66 44 Fax: 948 13 63 31

La Estrategia del Negocio

Un negocio tiene sentido en la medida en que es capaz de proporcionar a sus clientes, de forma rentable y continuada en el tiempo, una satisfacción adecuada a sus necesidades. El problema que se nos plantea es la organización y combinación de unos recursos escasos, de manera que consigamos este objetivo.

Ninguna empresa, por pequeña que sea, actuará aislada del resto del mundo. Recibirá y soportará la influencia de todo lo que ocurra y exista a su alrededor. Por ello, teniendo en cuenta todas estas influencias, será necesario diseñar inicialmente (e ir modificando a lo largo de su existencia) una estrategia para el negocio, entendiendo por tal al proceso por el cual la empresa adapta su posición y su enfoque a su entorno, decidiendo los mercados donde va a actuar, productos a ofertar, tecnología a utilizar, precios, etc., además de sus relaciones con proveedores y clientes.

© Centro de Formación Iturrondo: Avda. Villava 1 - 31600 - Burlada (NAVARRA) Tel.: 948 13 66 44 Fax: 948 13 63 31

Para decidir nuestra estrategia necesitamos recopilar una cantidad importante de información, que tendrá que con ver las características del mercado objetivo, de los potenciales clientes, de la competencia que soportaremos, de los posibles proveedores, etc. Con el análisis de toda esta información y teniendo en cuenta los objetivos que pretendemos conseguir con el negocio, es con lo que diseñaremos la estrategia a seguir.

No suele ser normal la empresa con monoactividad, es decir, dedicada a un solo tipo de producto. Lo habitual es que simultanee varios negocios o actividades, bien como medio de optimizar el uso de sus recursos (locales, maquinaria, personal, etc.), bien como medida de seguridad que cubra eventuales descensos, más o menos repentinos, en el volumen o en la rentabilidad de alguno de ellos. Si vamos a desarrollar varias actividades (por ejemplo, en un establecimiento de venta al público comercializar varias familias de productos diferentes) deberemos tener en cuenta que no hay por qué utilizar la misma estrategia para todas ellas. Bien al contrario, con frecuencia será más conveniente diseñar estrategias diferentes, según sea la situación del mercado para cada actividad. Quiere esto decir que, en principio, deberemos realizar diferentes análisis estratégicos para cada una de ellas aunque, naturalmente, gran parte de la información sea común a todos ellos.

© Centro de Formación Iturrondo: Avda. Villava 1 - 31600 - Burlada (NAVARRA) Tel.: 948 13 66 44 Fax: 948 13 63 31

Para realizar nuestro análisis estratégico (enfocado a una empresa de nueva creación), estudiaremos los siguientes aspectos:

Análisis del entorno:

Se trata de analizar todo aquello que está "más allá" del mercado, identificando aquellas variables cuya evolución prevista pueda tener influencia sobre la empresa. Son variables sobre las que apenas podremos influir (su comportamiento suele deberse a decisiones de los gobiernos o entes nacionales e, incluso, plurinacionales), pero sí podremos tenerlas en cuenta y catalogarlas como Oportunidades o Amenazas que se nos puedan presentar, con el fin de intentar aprovechar las primeras y defendernos de las segundas. Las más comunes que pueden afectarnos son, entre otras:

- Legislación actual aplicable (estatal, autonómica y local, tanto de índole económico, permisos, licencias, etc, como normativa laboral, sanitaria, de riesgos laborales, etc). Además, habrá que intentar prever los cambios que puedan producirse a corto y medio plazo.
- Evolución prevista de los tipos de interés y disponibilidades de crédito
- Posibles cambios en los programas de ayudas a las Pequeñas Empresas
- Cambios sociales que se estén produciendo (creciente participación de la mujer y de los emigrantes en el mundo del trabajo, aumento de la movilidad geográfica de la población, cambios en los hábitos alimentarios, etc.)
- Cambios que se estén produciendo sobre productos, materias primas, procedimientos de fabricación, procesos de envasado, distribución y comercialización
- Posible aplicación de las nuevas tecnologías de la Información

© Centro de Formación Iturrondo: Avda. Villava 1 - 31600 - Burlada (NAVARRA) Tel.: 948 13 66 44 Fax: 948 13 63 31

Análisis del Mercado

Analizaremos los principales rasgos que caracterizan al mercado en el que pretendemos trabajar, fundamentalmente::

Alcance geográfico: Se trata de determinar el alcance geográfico de nuestro mercado. A veces será, simplemente, una cuestión que decidiremos nosotros voluntariamente, otras veces son los clientes, en función de su forma de comprar, los que lo fijan.

Tamaño del mercado: Habrá que valorar si el tamaño del mercado (capacidad de compra) es o no el suficiente, teniendo en cuenta que tendremos que compartirlo con nuestros competidores. Además, no basta con que el tamaño del mercado actual sea suficiente. Es muy importante la forma en que evoluciona. Si está estancado o en retroceso podríamos tener problemas.

Posibilidad de segmentación: deberemos constatar si nuestro mercado permite o no la segmentación y, en caso afirmativo, intentar determinar cuál es el factor de compra dominante en cada segmento.

Análisis de los Clientes:

Deberemos identificar con precisión quiénes serán (o queremos que sean) nuestros clientes, actuales y potenciales, determinando:

- Su perfil, es decir, qué características tienen. Entre otras podemos citar:

- Si se trata de personas físicas: edad, estado, nivel cultural y económico, lugar de residencia, ocupación, etc.

© Centro de Formación Iturrondo: Avda. Villava 1 - 31600 - Burlada (NAVARRA) Tel.: 948 13 66 44 Fax: 948 13 63 31

- Si se trata de sociedades: tamaño, localización, etc.

  - **Sus Proveedores**, es decir, dónde compran: Podría sernos útil conocer cuestiones como:

- ¿Dónde adquieren, habitualmente, los productos/servicios que nosotros comercializamos?
- ¿A qué distancia de su domicilio está el establecimiento donde compran este tipo de productos?
- ¿Con qué negocios/establecimientos comparan (o compararían) el nuestro?

Sus motivaciones de compra, es decir, cuáles son los motivos por los que compra unos determinados productos o servicios y no otros que son similares o porqué compran dónde compran. Estos motivos, o factores, serán unos u otros según sea cada caso y deberemos identificarlos. Además, será interesante valorar su mayor o menor grado de influencia en la decisión de compra, información que podríamos obtener mediante una encuesta y recogerla en un cuadro como el siguiente:

MOTIVACIONES DE COMPRA					
	Nada	**Poco**	**Normal**	**Mucho**	**Todo**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Precio					
Imagen del establecimiento o empresa					
Marca de los productos					
Proximidad del establecimiento o empresa					
Plazos de servicio					

© Centro de Formación Iturrondo: Avda. Villava 1 - 31600 - Burlada (NAVARRA) Tel.: 948 13 66 44 Fax: 948 13 63 31

Puntualidad en las entregas					
Calidad de los productos					
Amplitud de la gama de productos					
Amplitud del surtido					
Posibilidad de Financiación					
Horario de atención					
Existencia de promociones					
Plazos de servicio					
Puntualidad en las entregas					
Gestión (atención) de la Venta					

Análisis de la Competencia:

Como es lógico, otra de las cuestiones a considerar debe ser el efectuar un análisis de nuestra competencia. Como quiera que el concepto de competencia es tan amplio, debemos limitar el alcance de nuestro estudio a la competencia significativa, es decir, a aquella verdaderamente influyente en nuestro negocio.

La competencia significativa depende, en gran medida, del tipo de mercado en que nos encontremos (a veces se determina por un criterio meramente geográfico, otras por los productos o servicios que se ofrecen o

© Centro de Formación Iturrondo: Avda. Villava 1 - 31600 - Burlada (NAVARRA) Tel.: 948 13 66 44 Fax: 948 13 63 31

por su calidad o nivel de precios, etc.). Deberemos precisar quiénes son nuestros competidores, identificarlos (para lo que nuevamente nos servirán las contestaciones de los clientes a las preguntas anteriores) y determinar los productos o servicios que prestan, sus precios, publicidad que realizan, etc., es decir, recopilar toda la información que nos sea posible sobre ellos.

A continuación tendremos que hacer una relación de aquellos factores que nos parezcan claves para el éxito de nuestro negocio (información que obtendremos, fundamentalmente, del cuadro de las motivaciones de compra de los clientes, además de otras cuestiones) y, estos factores, intentaremos valorarlos (aplicándoles, además, un coeficiente de ponderación según sea su importancia) tanto para nuestra empresa como para los competidores detectados (ver ejercicio práctico), con el fin de poder establecer comparaciones. Del análisis de estas valoraciones obtendremos algunas conclusiones que deberemos tener en cuenta. Además, las sumas de las valoraciones de cada competidor podrán servirnos para repartir estimaciones sobre cifras de volúmenes de negocio, si es que somos capaces de establecerlas para nuestro mercado.

Esta información podemos obtenerla acudiendo a memorias de empresa, folletos y publicidad, del Registro Mercantil, etc. y, sobre todo, mediante observación directa personal y recogerla en una tabla del tipo:

ESTUDIO DE LA COMPETENCIA		
Establecimiento:	Nº empleados:	Fecha:
Situación:	Actividad:	

© Centro de Formación Iturrondo: Avda. Villava 1 - 31600 - Burlada (NAVARRA) Tel.: 948 13 66 44 Fax: 948 13 63 31

Descripción general:							
factor	**MB**	**B**	**N**	**M**	**MM**	**Ponde r.**	**Rdo.**
	5	**4**	**3**	**2**	**1**		
Precio							
Calidad de los productos							
Horario de atención							
Atención en la venta							
Financiación							

En este capítulo es necesario que consideremos, también, la posible o no irrupción en nuestro mercado de nuevos competidores y/o nuevos productos sustitutivos. Deberemos identificarlos y tenerlos en cuenta.

Análisis de los Proveedores

La empresa debe disponer de suministros adecuados y, a ser posible, de diferentes proveedores. Cuanto menos y más fuertes sean éstos, mayores riesgos correremos.

© Centro de Formación Iturrondo: Avda. Villava 1 - 31600 - Burlada (NAVARRA) Tel.: 948 13 66 44 Fax: 948 13 63 31

Deberemos determinar cuáles son, o pueden ser, nuestros proveedores y comprobar su disposición a suministrarnos.

Recursos y objetivos

El siguiente paso será reflexionar sobre nosotros mismos. En primer lugar deberemos concretar los recursos de que disponemos, ya que según sean éstos tendremos más o menos limitada nuestra capacidad de acción. Los recursos disponibles serán tanto el capital inicial de que dispongamos, como las ayudas que podamos obtener de las administraciones, como la posible financiación bancaria. Con respecto a esta última deberemos dejar claro (con nuestros socios, si los tenemos) hasta qué punto estamos dispuestos a involucrarnos personalmente si nos exigieran algún tipo de garantía adicional a la de la propia empresa.

Relacionaremos, a continuación, nuestros puntos fuertes y débiles como empresa, es decir, aquello para lo que estamos especialmente dotados y aquello para lo que lo estamos por debajo de lo deseable. Será, también importante, el determinar cuales de nuestra fortalezas tienen un carácter distintivo respecto a la competencia, es decir, se poseen en mayor grado que ella.

Otro tema muy importante es dejar claro y por escrito cuales son los objetivos de la empresa, es decir, consensuar con nuestros socios las respuestas a preguntas como las siguientes:

- ¿para qué creamos esta empresa?
- ¿tenemos de vocación de crecimiento?. ¿hasta dónde?
- ¿qué aspiramos a ser dentro de cinco años?

© Centro de Formación Iturrondo: Avda. Villava 1 - 31600 - Burlada (NAVARRA) Tel.: 948 13 66 44 Fax: 948 13 63 31

- Etc.

Determinación de la estrategia

Para terminar deberemos determinar nuestra estrategia. Empezaremos por escoger la estrategia genérica que vamos a seguir. Habrá que escoger entre las siguientes:

- **Estrategia de liderazgo en costes**: Se trata de conseguir mejores costes que los competidores, con el fin de atraer a la clientela con una política de bajos precios. En general, es una opción difícil de mantener para una pequeña empresa que opere individualmente (otra cosa es si se asocia a alguna Central de Compras u organización afín que le permita beneficiarse de las compras de volumen).

- **Estrategia de diferenciación**: Se trata de ofrecer una gama de productos o servicios que sea diferente a la de los competidores (por calidad, marca, tecnología, estilo,..., etc.). naturalmente esta diferencia deberá ser valorada por el mercado. No es fácil conseguir esa exclusividad necesaria de producto, sobre todo si somos una pequeña empresa.

- **Estrategia de especialización (de nicho/mercado)**: Se trata de escoger y concentrar todos los esfuerzos en uno o varios segmentos de clientes y ofertarles productos muy adaptados (por variedad de gama u otros). En estos casos el tamaño de la empresa no suele ser ventaja.

Después, analizando toda la información obtenida hasta el momento, se pondrán de manifiesto una serie de ideas y sugerencias. Ordenándolas y refundiéndolas por similitud (agrupando todas las que traten del mismo tema),

© Centro de Formación Iturrondo: Avda. Villava 1 - 31600 - Burlada (NAVARRA) Tel.: 948 13 66 44 Fax: 948 13 63 31

determinaremos qué cosas hay que hacer para superar a la competencia y alcanzar el éxito.

Cualquier estrategia que diseñemos deberá cimentarse sobre nuestros puntos fuertes y aprovechar las oportunidades que hayamos detectado, a la vez que deberá evitar las amenazas y neutralizar nuestras debilidades.

© Centro de Formación Iturrondo: Avda. Villava 1 - 31600 - Burlada (NAVARRA) Tel.: 948 13 66 44 Fax: 948 13 63 31