



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
NICARAGUA**
Centro Universitario Regional de Matagalpa “Mariano
Fiallos Gil”
UNAN - CUR – MATAGALPA

TEMA:

**LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS
NICARAGÜENSES EN EL CONTEXTO DE LA
GLOBALIZACIÓN.**

SUBTEMA:

**PRINCIPALES ESTRATEGIAS QUE SE FORMULAN Y
PLANTEAN LAS EMPRESAS NICARAGÜENSES PARA
PERMANECER EN UN MERCADO COMPETITIVO.**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

**Para obtener el Grado de
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Presentado por:

**Br. María José Gadea Blandón.
Br. Maryorie Flores Escoto.**

**Docente-Especialista:
Ing. Juan Ramón Gutiérrez Lagos, Msc.**

**Matagalpa, Nicaragua
Enero del 2004**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios nuestro padre celestial, por darnos la sabiduría, entendimiento y sobre todo por regalarme lo mas preciado como es la vida, a mis padres y hermanos por transmitirme día a día el aliento de fortaleza, paciencia y amor, así como darme su apoyo moral e intelectual.

A todas aquellas personas que han influido mucho en mi vida, brindándome amistad, comprensión y apoyo y así lograr alcanzar la meta propuesta.

Maryorie Flores

Escoto.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a DIOS, padre eterno fuente de sabiduría sobre mi vida, por estar presente en cada una de las actuaciones de mi existencia y guiarme en el desarrollo de este trabajo.

A mis padres por su apoyo decidido e incondicional tanto moral como espiritualmente en la trayectoria de mi carrera.

A todas las demás personas que de una u otra manera me dieron su respaldo en el transcurso de mi carrera.

María José Gadea Blandón.

AGRADECIMIENTO.

Agradecemos a DIOS por habernos dado la fortaleza y sabiduría necesaria para cumplir con nuestros sueños y finalizar la carrera, por darnos paciencia en los momentos difíciles y por ayudarnos a vencer los obstáculos que se nos presentaron a lo largo del trabajo.

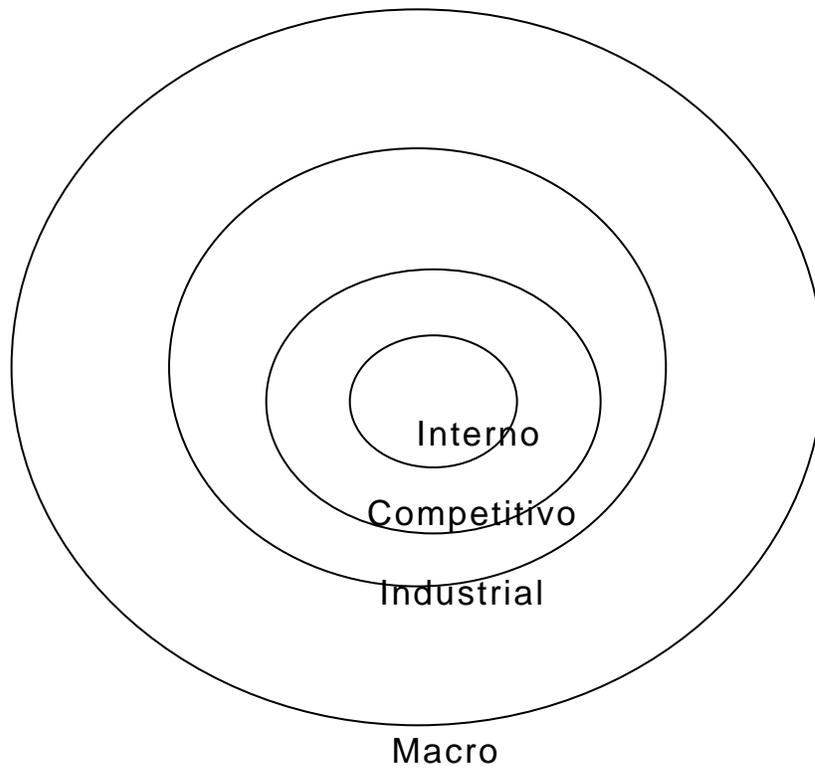
Agradecemos a todas aquellas personas que nos apoyaron desinteresadamente en el desarrollo de este trabajo, en especial al profesor Juan Ramón Gutiérrez, por habernos brindado palabras de aliento, apoyo y comprensión.

María José Gadea Blandón.
Maryorie Flores

ANEXOS

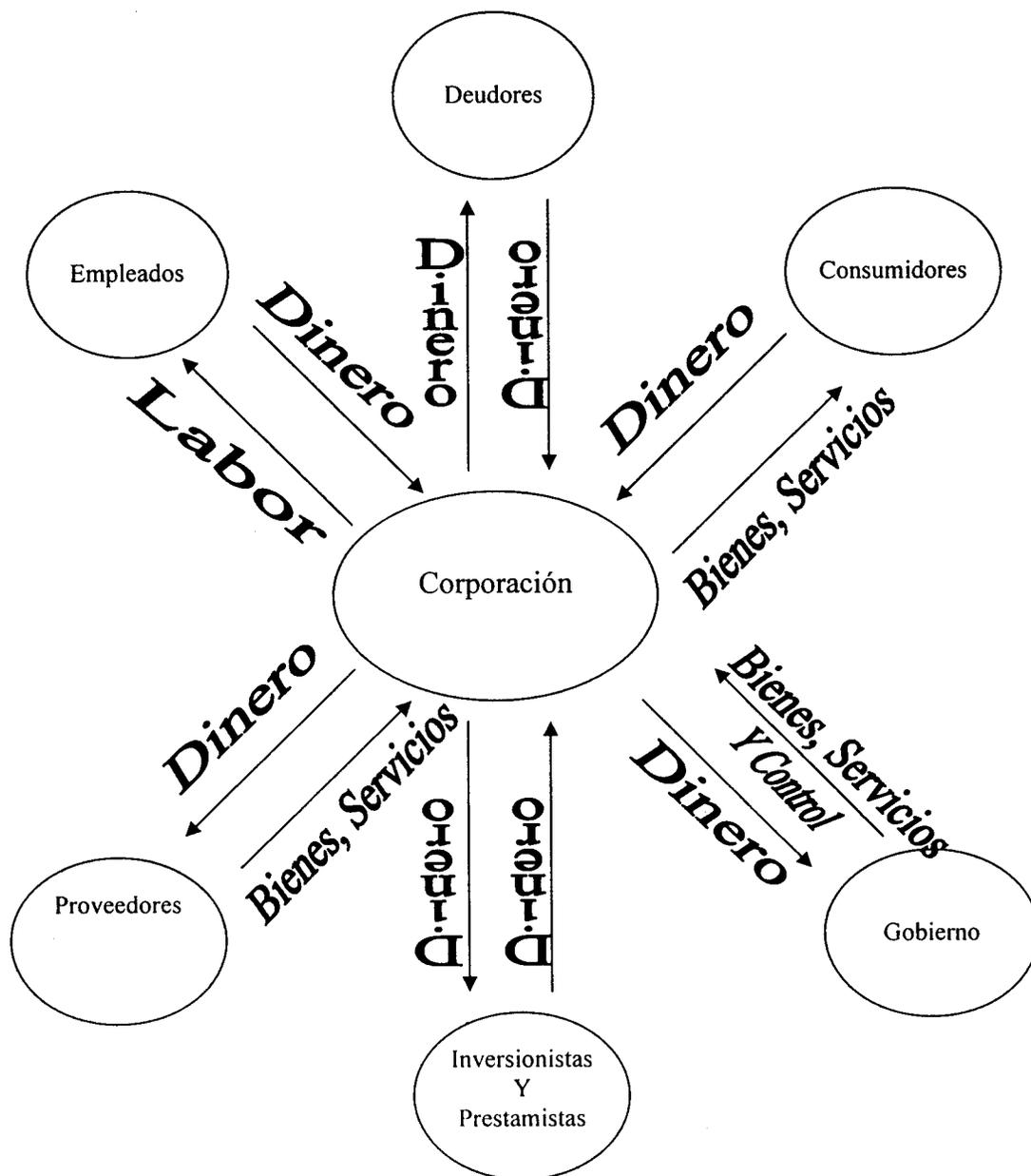
ANEXO No 2.

ENTORNOS QUE SE DEBEN MONITOREAR.



ANEXO No 3.

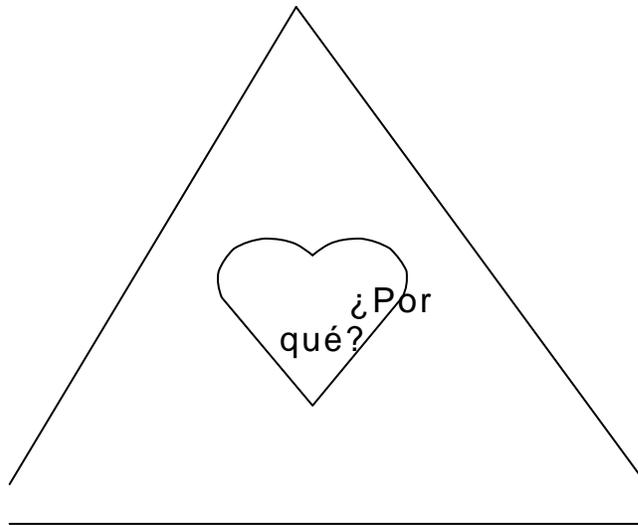
PERSPECTIVA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA ORGANIZACIÓN.



ANEXO No 4.

CUATRO ELEMENTOS BÁSICOS DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL.

¿Qué?
(Necesidades de los clientes;
productos o servicios)



¿Cómo? (Actividades,
quién?
tecnologías, método
de venta).

(Grupos de
consumidores
o clientes).

¿A

ANEXO No 5.

LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Todo
un
sector

DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS
ENFOQUE SEGMENTO	O ALTA TACIÓN

industrial

Solo a un
Segmento en particular

ANEXO 6
LA EMPRESA Y LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.

EMPRESAS	LÍNEAS DE NEGOCIO	MERCADOS	ESTRATEGIAS	OBSERVACIONES
D	P	-	A	-
c	r	r	n	L
e	o	o	i	a
r	d	c	v	m
c	u	a	e	i
e	c	l	l	s
r	c	o	o	i
c	c	c	c	ó
o	o	a	a	n
n	m	l	l	d
a	e	o	o	e
e	r	c	c	l
r	e	a	a	a
e	g	y	y	e

l S M A T	i a r b i e n e s m a t e r i a l e s d e b u e n a c a	i o n a l s i e n d o s u s - p r i n c i p a l e s c l i e n t e s	m p r e s a a n a l i z a d a n o e s t a f o r m u l a d a d e
-----------------------	--	--	--

l	c	m
i	o	a
d	n	d
a	t	e
d	r	r
,	a	a
d	t	d
e	i	e
a	s	a
c	t	d
c	a	e
u	s	c
e	o	u
r	m	a
d	a	d
o	e	a
a	s	,y
l	t	a
a	r	q
s	o	u
n	d	e
e	e	n
c	o	o
e	b	e
s	r	s
i	a	p
d	s	e
a	,l	f
d	o	i
e	s	c
e	s	a
s		¿

d	q	Q
e	e	e
m	r	t
a	r	i
n	e	p
d	a	p
a	l	o
s	i	s
d	z	d
e	a	e
l	n	b
c	p	i
i	r	e
e	o	n
n	y	e
t	e	s
e	s	m
y	c	a
a	o	t
l	m	e
m	o	r
i	F	i
s	I	a
m	S	l
o	E	e
t	.	s
i	O	a
e	r	t
m	g	i
p		s
o		f

o b t e n e r r e n t a b i l i d a d .	a n i s m o s n o g u b e r n a m e n t a l e s c o m o : H A B I	a c e n l a s n e c e s i d a d e s d e l o s c l i e n t e s ?
---	---	---

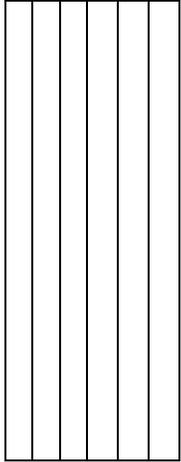
			T A D · C E P A D ·	Y ¿ A q u e s e g m e n t o s d e m e r c a d o s e d i r
--	--	--	--	---

					i
					j
					e
					n
					n
					?
					,
					n
					i
					¿
					D
					e
					q
					u
					e
					m
					a
					n
					e
					r
					a
					d
					e
					s
					e
					m
					p
					e
					ñ
					a
					r
					r
					á
					n
					s

					u
					f
					n
					c
					i
					o
					n
					e
					s
					?
					. E
					s
					t
					o
					l
					i
					m
					i
					t
					a
					a
					l
					a
					e
					m
					p
					r
					e
					s
					a

				e
				t
				a
				f
				o
				r
				m
				a
				q
				u
				e
				s
				e
				a
				n
				c
				o
				m
				p
				r
				e
				n
				s
				i
				b
				l
				e
				s
				t
				a
				n

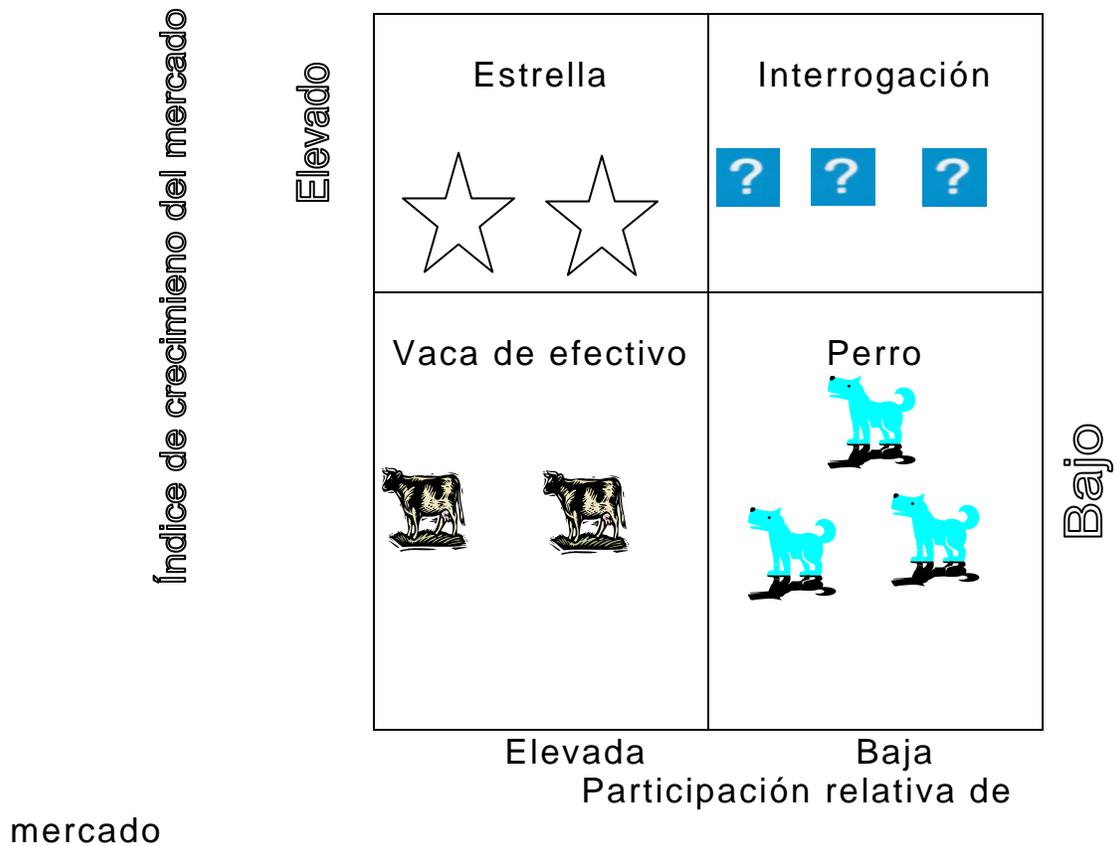
					t
					o
					a
					n
					i
					v
					e
					l
					i
					n
					t
					e
					r
					n
					o
					c
					o
					m
					o
					e
					x
					t
					e
					r
					n
					o
					.



EMPRESAS	MISION	LÍNEAS DE NEGOCIO	MERCADO	ESTRATEGIAS	OBSERVACIONES
Esperanza Coffee Group. S.A.	Especialización en la preparación y exportación de los mejores cafés del mundo, dirigidos a consumidores extranjeros, contando con un equipo altamente calificado en las distintas áreas de administración, asistencia técnica en beneficiado húmedo, beneficiado seco y mercadeo.	<ul style="list-style-type: none"> - Café orgánico - Café especial, marca SHG. 	Miami, Oacla, Efico, Nueva York, Inglaterra	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de calidad. - Estrategia de segmentación. 	La debilidad de esta empresa, en cuanto a su misión es que no especifica, ¿Cuáles son los mejores cafés del mundo? De los que prepara y exportan, donde se tenía que hacer mención del café orgánico y el especial de marca SHG.

ANEXO No 7.

LA MATRIZ DE CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN DE BCG.



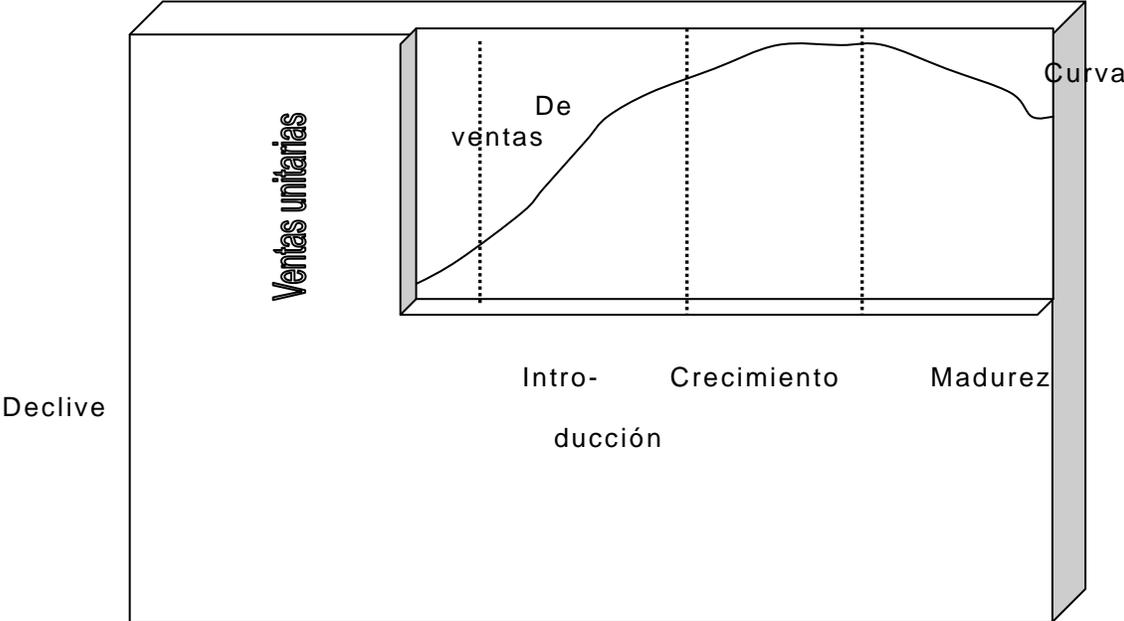
ANEXO No 8.

**IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO
MEDIANTE LA MATRIZ DE EXPANSIÓN DEL PRODUCTO -
MERCADO.**

Productos Existentes	Nuevos Productos	
1. Penetración del mercado	3. Desarrollo del producto	Mercados Existentes
2. Desarrollo del mercado	4. Diversificació	Nuevos Mercados

ANEXO No 9.

PATRÓN GENERAL DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.



I. RESUMEN

La supervivencia de las empresas nicaragüenses en mercados de competencia global depende en gran medida de las estrategias que estas implementan. De aquí la importancia que tienen para las empresas utilizar estrategias que les permitan diferenciarse en su sector industrial, esta diferenciación puede generarse a través de fuentes de ventaja competitiva como calidad, innovación, eficiencia, buen servicio, de igual manera pueden diferenciarse siendo líder en costo.

Existen otros tipos de estrategias, además de la diferenciación y el liderazgo en bajo costo que también ayudan a las empresas tanto a obtener competitividad como a fortalecer su posición competitiva estas son, las estrategias de alta segmentación, diversificación, integración vertical y de conglomerado.

La competitividad de las empresas depende también de la disponibilidad de tecnologías novedosas aptas para hacerle frente a demás empresas, acceso recursos financieros con baja tasas de interés que propicien una adecuada infraestructura, así como facilidad a obtener materia prima a costos accesibles. Sin embargo la mayoría de las empresas nicaragüenses no disponen de estos recursos.

El diseño de una estrategia de negocio viable, esta fundamentada en un proceso de planeación estratatégica en

forma explícita, en donde se elige al equipo de planeación encargado de realizar dicho proceso con valores congruentes hacia la toma de riesgos, perspectivas de crecimiento con espíritu creativo e innovador, responsable de formular la misión de la empresa en forma clara y concisa.

De igual manera toda empresa debe tomar en cuenta el monitoreo del entorno con el fin de adaptarse a los cambios que se den tanto en el ambiente interno como externo, realizar una auditoría del desempeño, análisis de brecha, integrar planes de acción, planes de contingencia y la implementación.

Las empresas deben aprovechar la herramienta (BCG) Boston Consulting Group que permiten evaluar y clasificar su cartera de negocio de acuerdo a la participación relativa y crecimiento de cada producto o servicio en el mercado; en interrogantes, estrellas, vacas de efectivo y perros con el fin de asignar los recursos adecuadamente.

Otra herramienta necesaria para las empresas es la matriz expansión mercado-producto, a través del cual pueden obtener mayor crecimiento, ya sea penetrando en mercados existentes con productos existentes o desarrollando productos nuevos para mercados existentes, desarrollo del mercado con productos existentes y diversificando sus productos hacia nuevos mercados.

Como toda persona, los productos también pasan por un ciclo de vida desde que nacen hasta que mueren, el cual esta compuesto por las siguientes etapas, introducción, crecimiento, madurez y declive. Cada una de estas etapas necesita de estrategias que permitan a las empresas mantener el producto en el mercado.

El posicionamiento es útil para que las empresas se diferencien unas de otras a través de las estrategias de posicionamiento de acuerdo a la competencia, en relación con el mercado meta, en relación con la clase del producto, y de acuerdo a los bajos precios y calidad, con el fin de ocupar un lugar en la mente de cada consumidor.

II. INTRODUCCIÓN AL TEMA Y SUB-TEMA.

El presente trabajo esta relacionado con la competitividad de las empresas Nicaragüenses en el contexto de la globalización y la forma en que esta se han venido desarrollando, cabe señalar que para que dichas empresas logren el máximo de la competitividad, se hace necesario que cuenten con mejores sistemas de producción, incluyendo nuevas tecnologías, una infraestructura adecuada, mayor

desempeño laboral, distribución equitativa de los recursos hacia los diferentes sectores industriales y además una estructura de mercado favorable.

Sin embargo las empresas Nicaragüenses no disponen de los factores antes mencionados lo que les limita la capacidad para innovar y mejorar de forma amplia, ocasionando la baja competitividad entre las empresas.

Para que Nicaragua se desarrolle en un mundo competitivo las empresas deben implementar estrategias, que les permita adaptarse al mundo globalizado de hoy en día y de esta manera alcanzar una mejor posición en relación con otros competidores.

Dentro de la competitividad de un país, el gobierno juega un papel bien importante brindándole su apoyo a través de una buena gestión que origine objetivos de inversión continua promoviendo políticas anti-monopolicas, con el fin de estimular la competitividad.

El trabajo investigativo esta dividido en seis aspectos fundamentales los cuales son: Definición de estrategias, importancia, los tipos de estrategias, proceso de formulación, la estrategias explicitas e implícita.

La estrategia se define como, la determinación de objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recurso de acción y asignación de recursos para su cumplimiento. Es de gran importancia ya que constituye el plan de acción que define y dirige la oferta de negocios de una compañía.

Toda empresa difiere del tipo de estrategia utilizada para el logro de sus metas lo cual esta en dependencia del giro económico al que se dediquen, entre ellas se mencionan: la estrategia competitiva, de concentración, de integración vertical, de conglomerado, de negocio, de bajo costo, de diversificación, de liderazgo y crecimiento.

Dentro del proceso de formulación se reflejan nueve fases consecutivas más dos fases continuas. Las nueve fases están formadas por: Planeación para planear, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia de negocio, auditoria de desempeño, análisis de brechas, integración de planes de acción, planeación de contingencia e implementación. Y las otras dos fases: monitoreo del entorno, y consideraciones para su aplicación.

Toda empresa utiliza una estrategia ya sea implícita o explícita. La estrategia explícita es la que se refleja mediante un proceso de formulación estratégica, mientras que la implícita es aquella que no es anunciada y tiende a carecer de fuerzas competitivas.

Otro de los aspectos fundamentales que se destacan es la empresa y la estrategia competitiva dando a conocer que tipo de estrategias implementan las empresas nicaragüenses.

Posteriormente se explican las principales herramientas a través de las cuales una empresa puede elegir su estrategia competitiva abarcando la cartera de negocios y productos, así como también el método Boston Consulting Group (BCG) que permite clasificar sus bienes o servicios según la matriz de crecimiento y participación en estrellas, vacas de efectivo, interrogantes y perros.

Luego se procede a desarrollar la matriz de expansión mercado-producto por medio de la cual las empresas pueden aprovechar sus oportunidades de crecimiento.

Es importante destacar que los productos que componen una empresa pasan por un ciclo de vida

donde se refleja la historia de las ventas y este consta de cuatro etapas fundamentales: Introducción, crecimiento, madurez y declinación, por tal razón se incluye en este documento. Por tanto los gerentes deben identificar algunas estrategias específicas relacionadas con cualquiera de las etapas correspondiente a dicho ciclo.

El posicionamiento es otro de los puntos que se toman en cuenta en este contenido, ya que es la forma en que los consumidores pueden definir los productos de acuerdo a sus atributos importantes en otras palabras es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor en relación con los productos de la competencia. De igual manera se dan a conocer las diferentes estrategias del posicionamiento que pueden ser: En relación con la clase de producto, y el mercado meta, según sus bajos precios y la calidad y de acuerdo a la competencia.

III. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo investigativo tiene como propósito dar a conocer como las empresas Nicaragüenses se desarrollan en un mercado competitivo. Por lo que se ha considerado de mucha importancia identificar cuales son las estrategias mas utilizadas por estas, ya que esto le permitirá incrementar la productividad, reforzando su posición competitiva en el mercado interno, lo que les ayudara a expandirse, hacia nuevos mercados externos.

A la vez la estrategia dirige la esfera de negocios a que aspira la compañía, estableciendo así la clase de organización económica y humana a lo que pretende ser.

Esta información contribuye a ampliar conocimientos necesarios a los estudiantes y docentes del CUR – Matagalpa, a las empresas y sociedad en general.

Al mismo tiempo nos ayudará fortalecer las habilidades y destrezas investigativas obtenidas durante la trayectoria de nuestra carrera la cual nos impulsara a ser mejores profesionales en el futuro.

Al concluir este trabajo se pretende generar amplios conocimientos acerca de las estrategias desarrolladas por las empresas Nicaragüenses y de igual manera contribuir a su desarrollo competitivo dentro del mercado global.

IV OBJETIVOS

4.1 Objetivos Generales

- 1. Determinar la competitividad de las empresas Nicaragüenses en el contexto de la globalización.**
- 2. Identificar las principales estrategias que se formulan y plantean las empresas Nicaragüenses para permanecer en un mercado de competencia global.**

4.2 Objetivos Específicos

- 2.1 Dar a conocer el concepto, importancia y proceso de formulación de la estrategia empresarial.**
- 2.2 Determinar los principales tipos de estrategias empresariales.**
- 2.3 Identificar las estrategias mas utilizadas en las empresas nicaragüenses.**
- 2.4 Determinar si el proceso de planeación de la estrategia explícita es desarrollado de manera adecuada por las empresas nicaragüenses.**
- 2.5 Explicar las principales herramientas analíticas para la elección de una estrategia competitiva.**
- 2.6 Definir cada una de las etapas referentes al ciclo de vida del producto y las estrategias de posicionamiento del producto.**

V. DESARROLLO.

En el desarrollo de esta investigación de carácter documental se abordan diferentes aspectos acerca del sub-tema. Principales estrategias que se formulan y plantean las empresas Nicaragüenses para permanecer en un mercado de competencia global. A través de las

cuales una empresa puede elegir su plan de acción a seguir, para alcanzar los objetivos a largo plazo; además permite a los directivos de alto nivel poder asignar los recursos necesarios para alcanzar como lograr adaptarse a un mundo globalizado que exija una mayor competitividad.

Para una mejor comprensión de este trabajo es necesario dar a conocer aspectos relacionados con la estrategia, conceptos, importancia, tipos, procesos y formulación y las herramientas necesarias que les permita a las empresas elegir una estrategia competitiva, explicando aquí la cartera del negocio de la compañía a través de la matriz Boston Consulting Group (BCG) lo cual ayuda a determinar en que posición competitiva y el crecimiento del mercado en que se encuentra el negocio.

Además se incluye la estrategia relativa al ciclo de vida del producto, con sus respectivas etapas, de igual forma se menciona el posicionamiento del producto y sus estrategias.

5.1 Estrategia Empresarial.

El desarrollo de estrategias para las empresas es fundamental ya, que les indica como lograr los objetivos y como luchar por la misión. De igual manera les facilita alcanzar las metas propuestas, buscar y mantener la ventaja competitiva, fortalecer la posición empresarial a largo plazo y asignar los recursos de manera adecuada.

Por tanto las empresas deben tomar en cuenta la tarea de utilizar estrategias, que les permita alcanzar la competitividad y adaptarse a un mundo globalizado.

La palabra estrategia es muy antigua, viene del griego “estrategos” que significa, “el arte o la ciencia de ser general”. Prueba de esto los griegos utilizaban estrategias que les permitía dirigir un ejército, conquistar y retener territorios, proteger ciudades. Según el origen que enmarca la estrategia desde ese entonces se utilizaba como guía para alcanzar las metas propuestas y contrarrestar rivales.

Una estrategia consiste en la determinación de objetivo básico a largo plazo de una empresa, la adopción de los cursos de acción a seguir y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. También es el enfoque que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados.

En efecto la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio. Sin una estrategia no existe ninguna

guía establecida que seguir, ni ningún plan coherente que produzca los resultados planeados.

Las empresas que se han desarrollado competitivamente tanto en mercados internos como externo son aquellas que han puesto en práctica estrategias por medio de las cuales han alcanzado sus metas y objetivos propuestos lo que las ha conducido a tener ventajas sobre sus competidores como una mayor participación en el mercado, lealtad del cliente al satisfacer sus necesidades de acuerdo a los gustos y preferencias que estos exigen.

Por ejemplo en Nicaragua el sector lácteo tiene como objetivo incrementar la competitividad, exportación y rentabilidad del sistema lácteo mejorando la calidad de leche y derivados. Fomentando el mejoramiento genético del hato ganadero de leche, mediante la creación de Centros de Mejoramiento ganadero en zonas específicas y la implementación de programas localizados de inseminación artificial para mejorar la carga genética, estimular mejores prácticas y raciones de alimentación animal, mediante el diseño y aplicación de un programa de alimentación animal diversificado según tipo de productor y sistema productivo que permita incrementar la producción y calidad de leche por vaca, realizando diversas combinaciones en el uso de pasto, forrajes de calidad y uso de derivados y subproductos provenientes de otras actividades (concentrados, malezas, entre otros).

Fortalecer las actividades conducentes a la obtención de leche productos lácteos higiénicos e inocuos (sin patógenos, enfermedades y contaminantes), mediante la aplicación de un programa integral que contemple las siguientes acciones, Impulso a una ganadería libre de enfermedades y parásitos, implementación de un programa epidemiológico y manutención de las condiciones de país libre de enfermedades exóticas (brucelosis, tuberculosis, fiebre aftosa, entre otras), fortalecimiento de las acciones de higiene en el ordeño.

Como se puede ver en el ejemplo anterior se refleja el concepto de estrategia en donde se han determinado objetivos que se pretenden alcanzar por medio de acciones y a los cuales se les tiene que asignar recursos para su debido cumplimiento¹.

5.1.2 Importancia

Las estrategias para las empresas son de mucha importancia, debido a que constituyen una herramienta gerencial directiva para el logro de sus objetivos

estratégicos. Por ejemplo, otro de los objetivos del sector lácteo consiste en promover de manera integral y sostenida la capacitación y la educación de todos los actores productivos de la cadena láctea con el fin de consolidar las acciones de

¹(Dirección, Administración estratégica, Thopmson, 1a Edición, pág 2; Administración una perspectiva Global, Harold Koontz 11ª Edición, pág 14; www.mific.gob.ni).

reconversión productiva y empresarial en todas las actividades de la cadena. Este objetivo se pretende alcanzar mediante las siguientes acciones:

- a) Impulsar la capacitación y el entrenamiento integral de los recursos humanos (obreros, mandadores, ordeñadores, técnicos y gerentes) del sistema lácteo, centrado en alimentación, manejo y reproducción, inocuidad, mejoramiento genético, diversificación de productos, calidad, certificación, empaçado y presentación, todo ello mediante el diseño de un programa integral de capacitación técnica con acompañamiento de fincas e industrias modelos de referencias y días de campo para pequeños y medianos productores.

- b) Promover la capacitación gerencial administrativa y organizacional de las fincas, centros de acopio, industrias y mercadeo de las cooperativas, las asociaciones, las pequeñas y medianas empresas de productores de leche mediante un programa de gerenciamiento, administración moderna de los recursos e información y planteamiento estratégico.

- c) Promover la revisión y actualización del pemsun agrícola y centros de educación media y superior agropecuaria mediante su articulación al componente de educación y capacitación del proyecto agrícola de tecnología del MAGFOR.

Otra de las importancias es que permite que las empresas incrementen su participación tanto en el mercado interno como externo. En relación a lo anterior ESKIMO de Nicaragua, es una empresa que se ha expandido con crecimiento en donde el 20% de su producción, se comercializa a nivel interno y el 80% a nivel externo a países como Costa Rica, Honduras, el Salvador y Guatemala este éxito lo han alcanzado implementando estrategias de calidad e innovación.

Además las estrategias coadyuvan a que las empresas obtengan una buena posición competitiva en el sector en el que operan. La empresa “Esperanza Coffee Group” dedicada a la preparación y exportación de cafés especiales marca SHG estrictamente de altura que oscila entre 850 y 2000 metros sobre el nivel del mar, es una de las de las empresas pertenecientes al sector cafetalero que ha logrado competitividad, a partir del compromiso integral con la calidad de este rubro. Esta calidad depende de un adecuado sistema de producción, cuidadoso manejo en el beneficiado húmedo, beneficiado seco. Para la realización de dichas labores cuenta con un personal altamente calificado en el área de asistencia técnica encargado de capacitar a los productores, así como también en beneficiado seco, exportación, mercadeo y administración. Estas son herramientas fundamentales que han permitido el éxito de esta empresa, llevándoles a obtener reconocimientos por la tasa de excelencia al mejor café en el año 2002.

Facilita definir la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que intentan aportar a los grupos de interés, como accionistas, empleados, clientes, proveedores, comunidades y gobierno. Ejemplo, la empresa “Esperanza Coffee Group S.A.”, implementa estrategias de manera que beneficie a sus clientes, proporcionándoles un producto de excelente calidad de acuerdo a sus gustos y preferencias. También beneficia a sus empleados otorgándole bonos al final del año y en caso de que estos necesiten dinero se les presta sin cobrarles tasas de interés, cuando se les enferma un familiar ponen a disposición sus vehículos para su debido traslado y obtengan atención médica.

A los proveedores se les brinda capacitación para que mantengan y mejoren la calidad en la materia prima (café) y además le garantizan un buen precio por cada

quintal del producto el cual es de \$ 74. En cuanto a lo social ayudan al centro de niños huérfanos de guanuca, han formado un grupo el cual recibe el nombre de “vida joven”, ubicado en la finca santa lastenea, donde hospedan a trescientos jóvenes de escasos recursos, además dicha empresa tiene como meta construir en la ciudad de Matagalpa una Universidad Bilingüe

² (Administración una perspectiva Global, Harold Koontz, 11ª Edición, Pág. 15; Revista el observador económico, edición N° 126, Julio-agosto 2002, Pág. 28, propuesta Plan Nacional de Desarrollo, Pág. 13; Ing. Alex Martínez, encargado de exportación de la empresa “Esperanza Coffee Group S.A.”, 2003).

³ (Estrategia Competitiva, Michael E. Porter, 4ª Edición, Pág. 13).

con profesores extranjeros con el objetivo de otorgarles becas a personas de escasos recursos².

5.1.3 Estrategia Explícita vrs. Estrategia Implícita.

Toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia ya sea explícita o implícita. La estrategia explícita es la que se desarrolla secuencialmente a través un proceso de planeación estratégica mediante un consenso entre el equipo de planeación encargado de diseñar dicha estrategia.

Cabe señalar que la estrategia explícita es fundamental para las empresas que tienen como visión perspectivas de crecimiento y alcance de una mejor competitividad en mercados globalizados, ya que a partir de esta estrategia pueden analizar como se encuentra en el presente y que necesitan hacer para consolidar.

En cambio la estrategia implícita se origina a través de la actividad agregada o la sumatoria de las opiniones que surgen de los diferentes departamentos funcionales que conforman la empresa. Esta estrategia carece de fuerza competitiva por lo que no es recomendable su implementación³.

5.1.4 Proceso De Formulación.

El proceso de planeación estratégica es fundamental para que las empresas diseñen estrategias competitivas, al llevar a cabo este proceso las empresas deben tomar en cuenta los

siguientes aspectos; planeación para planear, monitoreo del entorno, búsqueda de valores, misión, diseño de la estrategia de negocio, auditoria del desempeño, análisis de brecha, integración de planes de acción, planeación de contingencia y la implementación. Ver anexo # 1.

La Planeación para planear es la consideración profunda de cómo se realizara la planeación misma, es decir elegir las personas idóneas que estarán involucradas en el proceso, elaborar un cronograma de actividades, buscar los recursos necesarios para su debido cumplimiento y diseñar un presupuesto que responda a las actividades planeadas.

La permanencia de las empresas en mercados competitivos esta en dependencia del diseño de sus estrategias basadas en un proceso de planeación explicita en donde las personas encargadas de desarrollar dicho proceso sean capaces de tomar decisiones, orientadas al éxito de la empresa.

En Nicaragua no se realiza una buena planeación estratégica debido a que muchas veces las personas encargadas de dicho proceso no son las idóneas ya que estas no se eligen por su capacidad sino que por amiguismo, dando como resultado la existencia de planes anuales que simplemente se engavetan y no se llevan a cabo.

Posteriormente las empresas deben realizar un monitoreo acerca de lo que ocurre o este por suceder en su entorno y

así detectar amenazas de nuevos competidores, desarrollo de tecnologías novedosas, cambios continuos en los gustos y preferencias del consumidor, su nivel de ingreso, debido a estos cambios que se dan constantemente en el mercado global, el monitoreo debe llevarse a cabo de manera continua y así evitar futuros inestables en el desarrollo de sus operaciones.

Las empresas que no tomen en cuenta el entorno que las rodea no solo podrían perder su oportunidad de ingresar a otros mercados, sino que también corren el riesgo de desaparecer de su mercado domestico, ya que se les hace difícil adaptarse a los cambios continuos que surgen producto de una intensa competencia tanto en mercados internos como externos. Por ejemplo, los productores de café en Nicaragua han sufrido las consecuencias de la caída del precio de este rubro, que se refleja en la falta de atención a las plantaciones cafetaleras, reducción de la producción, problemas de rentabilidad y de liquidez debido al alto endeudamiento; todo esto se dio por la falta de un análisis de su entorno que le facilitara detectar amenazas de nuevos competidores en el mercado mundial como Vietnan y de las nuevas áreas cafetaleras al norte de Brasil.

En el estudio y análisis del monitoreo del entorno las empresas deben examinar con frecuencia, el macroentorno, el entorno industrial, el entorno competitivo y el entorno interno organizacional. Ver anexo # 2.

En lo que respecta al macroentorno las empresas necesitan estar pendiente de los aspectos políticos, económicos, tecnológicos y sociales con el objetivo de desarrollar de manera adecuada la planeación estratégica y así lograr obtener ventajas competitivas sobre las demás empresas.

Las empresas de Nicaragua se ven afectadas, respecto a lo político debido a que existe incertidumbre y debilidades que se refleja mediante la inestabilidad política con poco desarrollo institucional (democratización de las instituciones) y el abuso de poder que da origen a un sistema corrupto e ineficiente generando desconfianza a inversionistas nacionales y extranjeros. Ejemplo, uno de los sectores que se puede ver afectado por la situación política que atraviesa actualmente el país es el sector turismo, ya que todo esto crea inseguridad en la demanda de este servicio por parte del consumidor extranjero, lo que ocasionaría una reducción de sus ingresos y al mismo tiempo disminuirían las divisas al país.

En lo concerniente a lo económico, las empresas nicaragüenses se ven afectadas debido al bajo nivel de ingresos de la población, el alto índice de desempleo que actualmente es del 70%, la pobreza existente representada por el 82.3% de familias en extrema pobreza que perciben menos de \$ 1 (un dólar) por día, la recesión económica. Todo lo anterior ha afectado a las PYMES ya que la demanda de sus productos como (zapatos, ropa, mueble) se ha reducido debido

a que los consumidores se han dedicado más que todo a la compra de productos básicos.

Los avances tecnológicos influyen significativamente en la competitividad de las empresas, por tal razón es de gran importancia que al momento de diseñar sus estrategias de negocio estos sean incorporados, evaluados y así evitar que dichas empresas se vean afectadas por el desarrollo de la robótica, la informática y los flujos de proceso.

Otro de los factores que afecta en gran medida el funcionamiento de las empresas son las leyes gubernamentales o arancelarias, a la exportación. Por ejemplo, el caso de los productores del frijol negro que se vieron afectados por un arancel del 46% que impone el gobierno de Costa Rica, lo que limitó que éstos pudieran exportar sus productos y al mismo tiempo le generó pérdidas en sus cosechas .

También el cobro a la exportación de productos o servicios, tal como es el caso del rubro café donde se cobra un arancel por cada quintal exportado. En el caso de la empresa Esperanza Coffee Group, tiene que pagar un arancel de \$ 0.60 centavos dólar por cada quintal exportado.

Otro aspecto fundamental para el desarrollo de una adecuada planeación estratégica es el análisis del entorno industrial, el cual consiste en monitorear los cambios en la estructura de la

industria, en la forma como ésta se financia, su grado de presencia gubernamental y las estrategias de mercados que se utiliza.

Para que las empresas obtengan ventajas competitivas es necesario que estudien y analicen su entorno industrial ya que esto le facilita obtener información suficiente acerca de cómo contrarrestar amenazas y aprovechar oportunidades que se le presente.

Para adaptarse a los acontecimientos que se dan el entorno las empresas tienen que estar pendiente de la forma como las demás empresas que pertenecen a su sector industrial satisfacen al los consumidores, es decir que estrategias utilizan estos para lograr que sus productos o servicios sean aceptados por los clientes y de acuerdo a los resultados buscar la mejor manera de igualar o mejorar la competencia.

Desafortunadamente las empresas de Nicaragua, no han alcanzado una fuerte posición competitiva que ayude a responder a los cambios exigentes que demandan mercados altamente competitivos y esto se debe a que la mayoría de las empresas no estudian el ambiente en el que se encuentran, no poseen sistema de información mercado lógico (SIML) a nivel interno que coadyuve al seguimiento de los indicadores que permita realizar cambios ante las oportunidades que presenta el sector industrial.

El entorno competitivo incluye la consideración de los cambios en los perfiles del competidor, en los patrones de segmentación del mercado en el compromiso para investigación y desarrollo. Las preguntas iniciales se refieren a ¿Quién es la competencia? Y ¿Cómo compite?, la forma tradicional de responder a estas preguntas es observando a otras organizaciones que suministran los mismos productos o servicios.

Otra manera consiste en tener en cuenta aquellos productos que los clientes podrían considerar como alternativas, razonables para satisfacer sus necesidades o deseos. Por ejemplo, un productor de papas fritas no solo tiene como competencia a los demás fabricantes del mismo producto; sino también a los productores de otras comidas ligeras o bocadillos, bizcochos, pizzas, nueces, que un consumidor potencial podría considerar al hacer una elección.

La competitividad de las empresas depende de un proceso dinámico el cual, está expuesto a una serie de fuerzas externas que pueden favorecerlas o limitarlas en un momento dado, por esta razón es esencial, que éstas se mantengan al día, con los cambios que se pueden dar en su entorno competitivo.

Las empresas de Nicaragua necesitan estar preparadas para responder eficientemente ante las amenazas de nuevos competidores; sin embargo esto no lo lograrán si no cuentan

con empresarios que tengan una mentalidad abierta con visión clara a formar empresas exitosas y competitivas y superar a sus rivales mediante fuentes de ventajas competitivas como; diferenciación en cuanto a calidad, diseño, precios, innovación, desempeño, cumpliendo así con las exigencias que demandan los clientes, lo que al mismo tiempo les proporcionará mejor posición competitiva.

Además de todos los aspectos que se han mencionado anteriormente, se debe considerar el entorno interno, mediante el cual una empresa se puede adaptar a los cambios en su estructura, su clima organizacional, su productividad, sus fortalezas, sus debilidades y su cultura; además de la adaptación a estos cambios, permite llevar un control de inventario, la distribución y el control de calidad.

Es importante destacar que dentro de este análisis, no se debe pasar por alto el análisis de los recursos humanos, físicos y financieros a fin de valorar si son adecuados, para alcanzar las metas y propósitos, ya que el tamaño y tipo de recursos definen los riesgos que deben evitarse y las oportunidades que deben aprovecharse.

Según el análisis que realicen las empresas a nivel interno, estarán en la capacidad de determinar las deficiencias en el desarrollo de sus operaciones, y al mismo tiempo evitar una inadecuada satisfacción del cliente y un lento crecimiento del mercado. Una de las razones fundamentales de este análisis

es que ejerce un impacto directamente en la satisfacción del cliente.

A nivel interno, las empresas de Nicaragua necesitan mejorar sus niveles de destreza y creatividad de la fuerza laboral, su infraestructura, planeación empresarial, niveles tecnológicos, en investigación, desarrollo empresarial, diseño del producto y acceso favorable a fuentes de financiamiento. Sólo si mejoran estas desventajas las empresas tendrán la capacidad de permanecer en un mercado de competencia global.

A medida que el equipo de planeación va desarrollando el proceso estratégico, es fundamental que estos integren las consideraciones para su aplicación que significa que, en cada una de las fases de dicho proceso se debe estar completamente seguro de que estas han sido abordadas adecuadamente.

Si en una de las fases del proceso se encuentran debilidades se tiene que analizar nuevamente con el fin de corregir esas debilidades. Por ejemplo, si la búsqueda de valores identifica valores incongruentes en segmento de la organización, estos deben ser abordados tan pronto como se identifiquen y no mantenerlos hasta la fase de la implementación.

La búsqueda de valores es un examen a través del cual se identifican los valores personales que caracterizan cada uno de los miembros encargados del proceso de planeación estratégica. En este examen es importante descubrir si estos

miembros poseen actitudes decisivas, como tomar riesgos, expectativa de crecimiento, rentabilidad, espíritu creativo e innovador y ser responsables en sus operaciones.

Los miembros de la organización deben poseer valores congruentes que estén orientados de acuerdo a la filosofía operativa de la empresa, es por esto que los encargados de realizar la planeación estratégica tienen la responsabilidad de crear una filosofía de trabajo explícita que induzca valores en la organización tanto a nivel interno, como externo.

En la filosofía operativa se debe indicar con que valores pretende la compañía conducir sus negocios, es decir si va a comercializar un producto o servicio, de buena calidad, eficiencia, responsabilidad y al mismo tiempo infundir estos valores a los demás miembros de la organización.

Los valores individuales de cada miembro, los de la organización como un todo y su filosofía de operaciones son fundamentales ya que de esto depende la cultura organizacional, logrando así la unión de sus miembros y proporciona sentidos y propósito a su vida laboral cotidiana.

En la búsqueda de valores también se debe integrar el análisis de los grupos de interés que lo conforman aquellos individuos, grupos y organizaciones que componen el ambiente organizacional que recibirán el impacto del plan estratégico. Este análisis debe proporcionar al equipo de planeación un modelo para comprender y llenar las diferentes expectativas de

los diversos grupos de interés durante el transcurso del proceso de planeación. Ver anexo # 3.

La congruencia de valores del equipo de planeación influye mucho en el buen desempeño y cumplimiento del proceso de planeación en forma explícita, por tal razón estas personas deben ser elegidas cuidadosamente de acuerdo a su capacidades que estas tengan para tomar decisiones que coadyuven al buen funcionamiento de las operaciones de la empresa mediante el diseño de una adecuada estrategia de negocio.

Después de culminar la búsqueda de valores se procede a la formulación de la misión, que consiste en el desarrollo de un enunciado claro en el que se haya la compañía (o planea estar). De igual manera es una definición concisa del propósito que trata de lograr la empresa en la sociedad y en la economía.

La declaración de la misión debe ser congruente con los valores organizacionales deseados que desarrollo el equipo de planeación durante la fase de búsqueda de valores, ya que si no es congruente con estos valores deseados de la organización y la filosofía de operaciones requerida no ejecutara la tarea esperada.

Al formular su declaración de la misión, una organización debe responder a cuatro preguntas fundamentales; una de ellas es,

¿Qué función(es) desempeña la compañía?, es decir que bienes ^Y/o servicios ofertar para satisfacer las necesidades de los clientes, otra pregunta a responderse es, ¿Para quién desempeña su función(es)? o sea a que mercado o segmento del mercado intenta servir la compañía, la siguiente pregunta es, ¿De qué manera trata desempeñar la(s) funciones?, es decir la forma como la compañía tratará de lograr sus metas, por ejemplo que tecnología utilizará para suplir las necesidades que ha identificado en su mercado, así como también elaborar estrategias de marketing que genere ventajas competitivas como por ejemplo, convertirse en un productor de bajo costo, suministrar productos innovadores o proporcionar los productos más confiable, puede implicar una estrategia de distribución y por último las compañías necesitan responder a la pregunta ¿De él porque existe? o sea la razón de ser de la empresa. Este enunciado posibilita que la compañía ubique lo que hace en su contexto social y proporcione un enfoque más significativo para sus actividades. Ver anexo # 4.

El buen funcionamiento de la empresa depende de la claridad que esta tenga acerca de las operaciones que realiza; por tal razón es esencial que estas se planteen una misión en donde se indique exactamente con que bienes o servicios pretende satisfacer las necesidades y deseo de los clientes y a que segmento del mercado desea ingresar y la forma en que esta tratara de lograr su meta propuestas. Sin embargo hay empresas que presentan debilidades en la formulación de su misión.

Por ejemplo, la misión de la empresa "Esperanza Coffe Group S.A.". Es la especialización en la preparación y exportación de los mejores cafés del mundo, dirigida a consumidores extranjeros, contando con un equipo altamente calificado en las distintas áreas de administración, asistencia técnica en beneficiado húmedo, beneficiado seco y mercadeo.

La misión de la empresa antes mencionada, presenta debilidades ya que no responde a unas de las preguntas que forman parte de esta, es decir no se hace mención que tipo de cafés son los mejores del mundo, en otras palabras no especifica con que productos satisface las necesidades de los clientes.

Una vez que la empresa ha determinado los aspectos anteriores estará en la capacidad de diseñar la estrategia de negocio, tomando en cuenta el perfil estratégico de la empresa, que consiste en el conjunto de criterios u orientaciones generales hacia la formulación de estrategias, formada por un enfoque hacia la innovación, la orientación hacia la toma de riesgo, y su capacidad de identificar aspectos significativos que se pueden dar en el futuro y a la vez buscar como la empresa obtenga y al mismo tiempo mejore su posición competitiva.

Al diseñarse la estrategia de negocio el equipo de planeación debe poseer un espíritu creativo e innovador que les fomente

la capacidad de generar nuevas ideas y luego aplicar estas ideas para identificar cuáles son sus líneas de negocio e involucrar actividades que ayuden a que las empresas se desarrollen competitivamente, también deben de estar preparados para asumir riesgos que resulten mediante el desarrollo de este proceso. Además estos, estarán en la capacidad de anticipar aspectos significativos como, las necesidades de los clientes potenciales y al mismo tiempo desarrollar nuevos productos o servicios con el objetivo de suplirlas. De igual manera estos productos deben ir acompañados por estrategias, ya sea de diferenciación, bajo costo o alta segmentación, indispensable para obtener una posición competitiva.

El identificar las líneas de negocio dentro de las empresas implica decidir la mezcla de productos y/o servicios que se ofertará en un futuro con el fin de cumplir su misión. A medida que las empresas conceptualizan su futuro deben conocer los medios específicos para medir su progreso hacia ese futuro mediante la determinación de los Indicadores Críticos del Éxito (ICE) para cada de línea negocio y luego para toda la empresa.

Por lo regular, dichos indicadores son una combinación de cifras financieras específicas como ventas, márgenes y la Tasa Interna de Retorno (TIR) e índices de éxito no cuantificables como las opiniones de los consumidores acerca del servicio, la motivación de los empleados y las aptitudes de los grupos de interés, dentro y fuera de la compañía.

En Nicaragua es necesario que el equipo de planeación de una empresa tenga la capacidad de diseñar estrategias enfocadas en la creatividad e innovación en sus productos o servicios que satisfaga las necesidades cambiantes que se dan por parte de los clientes, productos de mercados globales.

La Empresa de Desarrollo Industrial y Servicios Municipales de Matagalpa (EDISMAT) en un inicio producía y comercializaba únicamente materiales para construcción y con el paso del tiempo ha venido desarrollando creatividad e innovación lo que se refleja en el aumento de diferentes líneas de negocio como son (servicio de carpintería, metal mecánica y de impresiones) obteniendo un crecimiento de diversificación.

En el diseño de la estrategia de negocio también se deben integrar acciones estratégicas, que consisten en tareas, procesos o metas que se consideran necesarios en el logro del plan estratégico total de la organización. Pueden ser actividades concentradas a corto o a largo plazo y de gran alcance, que van desde el mejoramiento del sistema de control de inventarios de la empresa hasta el desarrollo de estructuras organizacionales más complejas.

“Esperanza Coffe Group S.A.”, es una empresa especializada en la preparación y exportación de los mejores cafés del mundo, con marca S.H.G. (marca especializada, estrictamente de altura) y orgánicos certificados, dichos cafés se basan, en

la calidad la cual está sustentada en la capacitación continua a los productores acerca de los sistemas de producción que va desde la clasificación de la semilla, maduración y corte, manejo del beneficiado húmedo, de igual manera se dispone de un personal altamente calificado, responsable de realizar las labores correspondientes a este proceso en forma apropiada. Estas son parte de las acciones que esta empresa implementa para obtener la calidad de este producto.

Una vez que el equipo de planeación ha previsto el futuro, debe realizar una auditoria del desempeño que consiste en examinar la forma como se está desempeñando la organización, es decir si la empresa cuenta con tecnología adecuada, si está fabricando productos de calidad, si ha venido desarrollando las operaciones correspondientes y ha alcanzado los beneficios esperados.

Sin una auditoría de desempeño difícilmente las empresas podrán implementar en forma exitosa su plan estratégico de negocio y mucho menos lograr su misión, ni tampoco contarán con los datos necesarios para el análisis de brecha.

Este análisis es trascendental para las empresas de Nicaragua, ya que de esto depende que éstas descubran sus debilidades y fortalezas a nivel interno, sin embargo la mayoría de empresas no realizan un estudio interno, lo que les limita la capacidad de crecer competitivamente.

Después de efectuar la auditoria del desempeño se hace necesario identificar las brechas entre el desempeño actual de la organización y el desempeño que se espera, con el fin de llevar a cabo en forma exitosa su modelo de la estrategia de negocios, este análisis se puede realizar mediante una comparación de información general con cualquier otra que se requiera para ejecutar el plan estratégico de la organización, donde este análisis exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.

Por ejemplo, si una empresa cuenta con los recursos apropiados, para el cumplimiento de sus objetivos, pero el tiempo con el que cuenta es limitado tiene que buscar la manera de ampliarlo, si los objetivos son inalcanzable se tiene que reducir su magnitud a objetivos menores o modificados, de manera que se pueda alcanzar la visión, además el análisis de brecha permite reasignar los recursos para lograr las metas, y obtener nuevos recursos.

Toda empresa debe integrar en su plan estratégico un análisis de brecha en donde determinan si cuentan con los recursos necesarios y las habilidades para responder a los objetivos propuestos y lograr las metas asignadas de lo contrario deberán regresar al diseño de la estrategia de negocios y realizar una nueva revisión. Es necesario recalcar que las empresas que tienen perspectivas de crecimiento deben evaluar de manera constante su realidad actual, con el fin de determinar si es necesario desarrollar estrategias específicas que le permitan el buen desempeño a la empresa.

En lo que respecta a la integración de planes de acción se deben abordar dos problemas importantes, uno de ellos es, desarrollar grandes estrategias o planes maestros de negocio como por ejemplo, desarrollar el mercado lo que implica agregar nuevos clientes en mercados relacionados, desarrollo del producto o sea crear nuevos bienes que estén relacionados y que puedan vender en mercados existentes y el segundo problema consiste en desarrollar planes operativos detallados con base al plan general de la organización.

Para que el proceso de planeación resulte se eficaz se deben integrar en él, planes de acción tanto a nivel general como funcional con el objetivo de desarrollar la estrategia diseñada.

La planeación de contingencia resulta eficaz en el proceso de planeación estratégica, ya que de esto depende que el equipo de planeación identifique las amenazas y oportunidades externas más importantes para la organización y al mismo tiempo desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia.

Por ejemplo, toda empresa debe estar al tanto de una baja en los precios, huelgas, guerras, desastres naturales, amenazas de competidores como la entrada de empresas globalizadas. Para enfrentarse a estos cambios las empresas deben elaborar planes de contingencias. Por ejemplo con el Tratado de Libre Comercio entre EEUU y Centroamérica (CAFTA) incluyendo

Nicaragua, las empresas se ven amenazadas por la llegada de empresas extranjeras con mejores tecnologías y mejor capacidad de producción. Para enfrentarse a esta competencia necesitan diseñar planes de contingencias.

La implementación es la última fase del proceso de planeación estratégica explícita y es donde se involucra la iniciación de diversos planes de acción diseñados a nivel de unidades y de funciones y su integración en la línea superior de la compañía.

Todo lo anterior puede involucrar una nueva construcción, incremento en investigación y desarrollo o comercialización de nuevos productos o servicios. Todo esto implica una división del trabajo, responsabilidad, coordinación de las actividades; además se debe contar con sistema de información y control. ⁴

5.2. Principales Tipos De Estrategias.

Las empresas pueden desarrollar su posición competitiva diseñando estrategias competitivas como liderazgo en bajo costo, diferenciarse en calidad, diseño, alta

⁴ (Planeación Estratégica Aplicada, Leonard Goodstein, Pág. 2 – 35; propuesta plan nacional de desarrollo; Revista el Observador Económico. Edición No.130, 2002; Lic. Ricardo Lumbí jefe RR-HHde (EDISMAT); Ing. Alex Martínez, encargado de exportación de “Esperanza Coffe Group, S.A.”)

Segmentación, diversificación relacionada, no relacionada, de integración vertical y conglomerado.

5.2.1. Estrategia de Negocio.

El término estrategia de negocios o (estrategia a nivel de empresa) se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio. Esta se refleja en el patrón de enfoque y movimientos que idea la dirección, para alcanzar un resultado satisfactorio en una línea específica del negocio.

La principal preocupación de la estrategia de negocio es como va a construir y fortalecer la posición competitiva a largo plazo de la compañía en el mercado. Para lograr este fin la estrategia de negocio se concentra en:

1. Crear respuesta para los cambios que se producen en la industria, la economía en general, campos regulativos y políticos y otras áreas importantes.
2. Crear movimientos competitivos y enfoques hacia el mercado que puedan originar una ventaja competitiva persistente.
3. Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales.

4. Concentrarse en los problemas estratégicos específicos a los que se enfrenta el negocio.

Está claro que la estrategia empresarial incluye los movimientos y nuevos enfoques que la dirección considere pertinente frente a las fuerzas competitivas, las tendencias económicas y los desarrollos en el mercado, la demografía de los compradores, los nuevos requisitos legislativos y reglamentarios y otros muchos factores externos.

Con una ventaja competitiva, cualquier compañía tiene buenas expectativas para obtener una rentabilidad y un éxito superior promedio en la industria. Sin una ventaja competitiva, una compañía corre el riesgo de perder frente a rivales más fuertes y de conformarse con un resultado mediocre.

Los tres enfoques competitivos básicos son:

1. Luchar por ser fabricantes de menor costo en la industria (y por lo tanto tratar de obtener una ventaja competitiva basada en costos, sobre los rivales).
2. Buscar una diferenciación basada en ventajas como calidad, rendimientos, servicio, estilo o superioridad tecnológica.
3. Especializarse en un nicho de mercado limitado y obtener una posición competitiva gracias a la realización de un mejor trabajo que el de los rivales en el sentido de satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores del nicho.

La estrategia de negocio también abarca planes de acción para enfrentar cualquier asunto especial relacionado con la estrategia, que sea específico de la posición competitiva y la situación interna de la compañía. (Cómo decidir si se añade más capacidad, sustituir una planta obsoleta, aumentar los fondos para investigación y desarrollo de una tecnología prometedora, o producir algunos gastos agobiantes debido al interés). Esta adaptación de la estrategia es una de las razones por las cuales todas las compañías de una industria tienen una estrategia empresarial diferente.

Por ejemplo la empresa “Esperanza Coffee Group S.A”, dedicada a la preparación y exportación de los mejores cafés del mundo especiales y orgánicos certificados es una de las empresas dentro del sector cafetalero que se ha diferenciado en calidad, basada en la altura que oscila entre 850 y 2000 metros sobre el nivel del mar, un adecuado sistema de producción, y organización de los productores.

Sin embargo, no todas las empresas nicaragüenses ponen en práctica estrategias de negocio que le permitan alcanzar una buena posición competitiva, diferenciándose de las demás empresas en calidad, diseño, imagen, rendimiento y superioridad tecnológica. Tampoco implementan estrategias de bajos costos debido a los altos costos en la materia prima, a los bajos niveles tecnológicos y a la falta de fuente de financiamiento y muchas veces a la falta de información que les ayude a mejorar sus sistemas de producción todo esto impide que dichas empresas se adapten a los cambios que se

dan producto de los mercados globalizados, lo que les trae como consecuencia la baja competitividad.

5.2.2 Estrategia competitiva.

Consiste en todos los movimientos y enfoques que han puesto y está poniendo en práctica una compañía para atraer compradores, soportar presiones competitivas y mejorar su posición existente. Existen tres categorías genéricas de estrategia competitiva, a través de las cuales una empresa puede alcanzar una mejor posición competitiva en relación a sus competidores, una de ellas es ser líder en bajo costo, estrategia de diferenciación y estrategia de segmentación. Ver Anexo 5

5.2.3 Liderazgo en Bajo Costo.

Los negocios que utilizan una estrategia de bajo costo buscan ser eficientes y ofrecer un producto estándar sin adornos, a menudo su gran tamaño les permite vender sus productos o servicios a precios más bajos que la competencia, lo que conduce a una mayor participación de mercado, volumen y finalmente utilidades. No obstante aun el líder en costo debe ofrecer un producto aceptable para los consumidores cuando se les compare con los de la competencia.

Las empresas de Nicaragua deben aplicar estrategias de bajo costo y así ofrecer sus productos y /o servicios a bajo precio

que el de la competencia obteniendo así ventajas competitivas. Cabe señalar que las empresas nicaragüenses no poseen una infraestructura adecuada, disponibilidad de financiamiento a bajas tasas de interés, niveles tecnológicos adecuados, acceso a materia prima a costos moderados lo que les impide producir a bajo costo.

Por ejemplo, a las industrias panificadoras se le hace imposible desarrollar esta estrategia, debido a sus bajos niveles tecnológicos, dificultades para obtener recursos financieros, altas tasas de interés, altos costos en la materia prima y falta de asistencia técnica, todo lo anterior les impide tener una adecuada infraestructura e instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente.

5.2.4 Estrategia de Diferenciación.

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Esta posición única o diferenciada dentro de la industria requiere de un compromiso con el marketing, un alto nivel de creatividad, grandes capacidad de investigación; además una empresa puede diferenciarse fabricando productos de buena calidad y ofreciendo un servicio superior que las demás.

Esta estrategia es muy importante para las empresas que tienen como visión permanecer en el mercado competitivo, ya

que les ayuda fuertemente a protegerse contra la rivalidad competitiva, donde sus clientes siempre le serán leales a su marca obteniendo así mayores utilidades.

Por ejemplo, la empresa “Esperanza Coffee Group S.A.”, es una de las empresas que ha obtenido buena posición competitiva, en el sector cafetalero brindándoles a sus clientes cafés de calidad tanto orgánicos certificados, como especiales de marca SHG (estrictamente de altura) que oscila entre 850 y 2000 metros sobre el nivel del mar, aplicando un estricto sistema de producción que va desde el manejo de la semilla, siembra, maduración y corte; además le dan un adecuado beneficiado húmedo y seco; esto ha permitido que este producto se extienda hacia mercados como Inglaterra, Miami, Oacla y Efico.

Otra de las empresas de Nicaragua, que ha implementado la estrategia de calidad es la flor de caña a través de la marca premium y súper premium, que son las máximos niveles de calidad del mundo en el mercado; producto de esto ha obtenido reconocimientos y medallas de oro con (Ron oro), de plata (Etiqueta negra y Centenario) y bronce (Presentaciones limón ,Extra Seco y Gran Reserva) en la competencia de vino realizada en San Francisco California, en el mes de abril, del año 2002.

Las marcas de prestigio que posee esta empresa la han llevado a establecerse en unos treinta países incluyendo Centro América, México, Estados Unidos, y algunos países Europeos y sudamericanos, representando el 30% de sus ventas y el 70% lo consume el mercado Nacional.

En un mercado de competencia global, en donde los clientes exigen productos de máxima calidad, las empresas nicaragüenses necesitan salir al mercado extranjero con estándares de calidad. Por ejemplo, los consumidores estadounidenses y Europeos de frutas y vegetales exigen en estos, calidad lo que significa que los productores interesados en exportar deben garantizar en estos productos frescura, buen sabor, buena apariencia y tamaño uniforme y de esta manera da respuesta a dichas exigencias.

Existen algunas limitantes que impiden que los productos mencionados alcancen los parámetros de calidad requeridos como, falta de financiamiento a bajas tasas de interés, escasez de información sobre agricultura y falta de asistencia técnica.

5.2.5 Estrategia de alta segmentación (concentración).

Dentro de la estrategia genérica se encuentra la estrategia de segmentación en donde las empresas se pueden enfocar sobre un grupo de compradores en particular en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico, en otras palabras este enfoque se basa en la selección de un nicho de mercado donde los compradores tienen preferencias o necesidades específicas. Toda empresa que implementa una estrategia de segmentación supera las demás empresas, en ventajas competitivas.

Frente a la globalización creciente de los mercados las empresas de Nicaragua deben enfocarse en la segmentación, no sólo a nivel interno sino que también a nivel externo, lo que significa que deben descubrir en diferentes regiones, países, grupos de compradores cuyas expectativas sean similares a los productos que fabrican y que representen para ellos un mercado atractivo de donde puedan obtener grandes ventajas competitivas.

Por ejemplo, en Nicaragua una de las empresas que pone en práctica ésta estrategia es “Esperanza Coffee Group, S.A.”, ya que dirige su producto hacia mercados geográficos como Inglaterra, Oacla, Miami y Efico con preferencia en cafés finos especializados de marca SGH (estrictamente de altura) que oscila entre 850 y 2000 metros sobre el nivel del mar y a mercado con exigencias en cafés orgánicos. Esto le ha traído

ventaja, cumpliendo así con las altas exigencias de los clientes, en cuánto a calidad.

Las empresas de Nicaragua tienen también los llamados mercados cautivos nicaragüenses en otros países o los Latinoamericanos en diferentes países y más o menos tienen los mismos gustos y preferencias.

Por ejemplo, el sector turismo de Nicaragua se pretende consolidar, buscando estrategias orientadas a mercados nichos más apropiados conforme a las tendencias de la demanda turística, siendo sus principales segmentos, América del Norte, EEUU y Centroamérica.

Para Nicaragua este sector representa una alternativa prioritaria de crecimiento y desarrollo de la economía, por lo tanto es necesario que se utilice estrategias que permitan crear una buena imagen y dar confianza al cliente, obteniendo como resultado ventaja competitiva.

5.2.6 Estrategia de Diversificación.

Se convierte en una estrategia atractiva cuando a una compañía se le terminan las oportunidades rentables de crecimiento en su negocio presente. Esta diversificación puede ser relacionada o no relacionada.

Una estrategia de diversificación relacionada consiste en diversificarse en negocios que poseen algún tipo de ajuste estratégico. El ajuste estratégico existe cuando negocios distintos tienen cadena de costo por actividades que están suficientemente relacionadas para obtener oportunidades importantes al compartir las actividades en un negocio u otro, logrando un mayor rendimiento consolidado y la base para lograr una ventaja competitiva.

Al diversificarse de forma relacionada significa que las empresas pueden intercambiar tecnología, habilidades, fuente de materia prima, conocimiento gerencial, compartir las mismas fuerzas de ventas y los mismos canales de distribución. Esto le trae ventaja a la empresa como el ahorro en costo que se traduce en fuente de ventaja competitiva.

En un mundo dominado por los procesos de globalización, las empresas deben percibir oportunidades, asumir riesgos, diseñar rubros diferentes de producción y abrir nuevos mercados, a través de la diversificación de sus productos y así satisfacer los diferentes gustos y preferencias de los consumidores.

Un ejemplo de esto es el sector lácteo que se ha diversificado en productos relacionados que se derivan de la leche como manjares lácteos, queso de crema para derretir, yogurt, cremas ácidas, cajetas y otros dulces y para lograr esta

diversificación dicho sector ha utilizado la misma materia prima.

Otro ejemplo de “diversificación relacionada” corresponde a la Empresa de Desarrollo Industrial y Servicios Municipales de Matagalpa (EDISMAT) que brinda servicios de construcción, su principal servicio ha sido la fabricación de bloques, del cual se ha diversificado en productos relacionados tales como, (ladrillos de piso, adoquines para calles, lavaderos para cerca, letrinas, lava lampazos y tubos para drenajes de agua), utilizando la misma materia prima, la misma tecnología y los mismos canales de distribución lo que genera ventajas como ahorro en costos.

Una estrategia de “diversificación no relacionada” implica la ampliación en cualquier, industria o negocio que prometa una atractiva rentabilidad financiera. Casi siempre las compañías que persiguen la diversificación no relacionada, ingresan los nuevos negocios gracias a la adquisición de una compañía establecida en lugar de la creación de una subsidiaria dentro de su propia estructura corporativa. Su premisa es que el crecimiento por medio de la adquisición se traduce en un mayor valor para los accionistas.

Este tipo de estrategia es muy importante dentro del ámbito empresarial, ya que permite que estas se preparen en caso de que el negocio actual al que se dedican o el tipo de producto o servicio que se ofrece llegue a declinar a causa de una mala

administración, demasiada competencia, uso ineficiente de los recursos

(Financieros, tecnológicos), esto conlleva a buscar otras alternativas de negocio de tal forma que permita crecer y no desaparecer del mercado.

Por ejemplo, los productores de café en Nicaragua están buscando diversificarse hacia negocios no relacionados con el fin afrontar la crisis ocasionada por los bajos precios del café en el mercado internacional. Una de las opciones a diversificarse es la floricultura. Este rubro tiene como ventaja que se puede producir en cualquier periodo del año.

5.2.7 Estrategia de Integración Vertical.

Una empresa puede fortalecer su posición competitiva implementando estrategia de integración vertical cuando éstas traten de aumentar la magnitud competitiva de esta en la misma industria, ya sea expandiendo su gama de actividades hacia atrás, en fuentes de abastecimiento y hacia adelante en dirección de los usuarios finales.

Las empresas que utilizan la integración vertical hacia atrás son aquellas que fabrican su propia materia prima en lugar de comprarla y la integración vertical hacia adelante son aquellas que hacen llegar el producto o servicio al consumidor final a través de sus propios canales de distribución.

La razón por la cual una compañía invierte en la integración vertical se trata de fortalecer la posición competitiva de la empresa.

Cuando las empresas obtienen materia prima de los proveedores, tienen la incertidumbre de que sea de mala calidad, que no se le suministre a tiempo y que sus costos sean altos, por tal razón es recomendable que las empresas utilicen la estrategia de integración vertical hacia atrás.

Por ejemplo, el Supermercado “Torres Valle”, se dedica a la agroindustria de encurtido como, chile y cebolla. Para esto cuenta con su propia fabrica ubicada en el departamento de Matagalpa, carretera sebaco donde se cultiva y transforma el chile con un mayor valor agregado, es decir cuenta con la materia prima principal para llevar a cabo el proceso de transformación; lo que significa que esta empresa implementa una estrategia de integración vertical hacia atrás, o sea hacia fuentes de abastecimiento.

Otra de las formas en que las empresas pueden poner en practica la estrategia de integración vertical es ampliando su gama de actividades en dirección a los usuarios finales; estas actividades le proporcionan confidencialidad y ventaja de costo.

Continuando con el ejemplo del supermercado “Torres Valles” también utiliza su propia planta para comercializar su

producto, es decir han ampliado su gama de actividades en dirección a los usuarios finales.

5.2.8 Estrategia de conglomerado.

Estrategia que se emplea para apoyar a nuevos negocios o compañías que participan en mercados, que elaboran productos no relacionados con el negocio clave original de la compañía. Es una estrategia corporativa que implica la ampliación a negocios no relacionados.

Comúnmente las empresas buscan una estrategia de diversificación de conglomerado para minimizar los riesgos provocados por las fluctuaciones del mercado en una industria. La estrategia corporativa de una organización recibe el nombre de portafolios de negocios.

Por ejemplo la empresa (EDISMAT), se ha diversificado comercializando cuatro diferentes líneas de negocios no relacionados como, servicios metal mecánica, de carpintería, de impresiones y construcciones.

Para las empresas nicaragüenses es de mucha importancia el implementar una estrategia de conglomerados, porque ayudaría en gran manera a que las empresas tengan oportunidades de crecimiento, sino se logra con un producto, intentar con otro de manera que se encuentre una alternativa

de solución que ayude a mantener la participación y crecimiento en el mercado, así mismo lograr que la empresa no llegue a declinar fácilmente, diversificar la cartera de negocios, significa también que la empresa cree productos nuevos que ayuden a mejorar el nivel de competitividad de las mismas.

Las empresas que utilizan la estrategia de diversificación no relacionada tienen como ventaja invertir en cualquier negocio que prometa más ganancia financiera. De igual manera disminuye el riesgo empresarial, ya que no dependen de un solo negocio.

Según las ventajas mencionadas anteriormente, es necesario recordar que las empresas como las nicaragüenses, con rendimientos productivos débiles, les sería de gran utilidad el llevar a cabo estrategias de diversificación no relacionada que les ayuda a mejorar sus perspectivas de crecimiento pero para ello es necesario que requieran de inversiones de capital fuerte para que pueden expandirse.⁵

5.3 La Empresa y La Estrategia Competitiva.

La competitividad de una nación depende de la capacidad que tengan las empresas para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los competidores a causa de la presión y el reto.

Prueba de esto los consumidores estadounidenses de frutas y vegetales exigen que estos productos cumplan con condiciones de calidad adecuadas, lo que significa que cualquier productor que esté interesado en exportar estos productos, debe proporcionar en ellos frescura, buen sabor, buena apariencia, tamaño uniforme. Como se puede observar, lo anterior constituye una presión por parte de los importadores, lo que hace que los productores nicaragüenses enfrenten grandes retos.

Los tratados de libre comercio (CAFTA), ejercen una presión para las empresas nicaragüenses, ya que ingresarían al país empresas extranjeras con mejores recursos tecnológicos, financieros, adecuados sistemas de producción, capital humano calificado, información suficiente acerca del mercado al que dirigen sus productos y/o servicios.

Debido a todo lo anterior las empresas de Nicaragua deben afrontar grandes retos y tener como objetivo fundamental lograr ventajas competitivas, mejorando implacablemente la productividad en los sectores existentes, capacitando constantemente sus recursos humanos, elevando la calidad del producto, añadiendo cualidades deseables, mejorando la tecnología y el producto o aumentando la eficacia de la

producción. Deben desarrollar las capacidades necesarias para competir en mercados industriales cada vez más complicados, donde la productividad es generalmente alta lo que al mismo tiempo contribuirá a contrarrestar amenazas de nuevos competidores.

La competitividad la logran aquellas empresas que determinan y aplican estrategias que hagan hincapié en fabricar productos al gusto del cliente.

En esencia la competitividad empieza con un cambio mental. No debemos temer tanto a la competencia, como a nuestra propia incompetencia, lo que debemos aprender es a ser mejores, ya que en las puertas de un nuevo milenio, Nicaragua tiene frente así el reto de la modernidad como parte de un mundo que será cada vez más global y competitivo.

Es responsabilidad del gobierno asegurar las condiciones de competencia que garanticen la participación de las empresas tanto en el mercado interno como externo.

A lo interno de la empresa se debe apoyar el mejoramiento de su posición competitiva en las áreas de:

- ⇒ Información y planeación empresarial.
- ⇒ Investigación, desarrollo empresarial y diseño del producto.
- ⇒ Producción y operación.

- ⇒ Mercadeo y desarrollo de negocio.
- ⇒ Desarrollo del capital humano.
- ⇒ Financiamiento para el crecimiento.

Se requiere de un enfoque amplio que apoye a las pequeñas y medianas empresas nicaragüenses en el mejoramiento de la capacidad empresarial, la promoción de la innovación, la inserción en los mercados regionales e internacionales, el establecimiento de socios comerciales, el mejoramiento del clima de políticas para la inversión y el desarrollo del negocio, entre otros.

A lo externo de la empresa se debe mejorar las siguientes condiciones que garanticen el nivel de competitividad, como las políticas impositivas, laboral, crediticia, políticas de competencia, entre otras.

Si una empresa quiere ser competitiva en un mundo globalizado debe tomar en cuenta la planeación estratégica explícita, que conlleva a una buena toma de decisiones o a formular una estrategia viable y factible. De igual manera, hacer un profundo análisis tanto del ambiente interno como externo.

En el ambiente externo es necesario que realicen un análisis de las amenazas que poseen, respecto a los siguientes factores: económicos, políticos, demográficos, tecnológicos, legales y sociales.

En lo que concierne a lo económico, son cambios en las condiciones de la economía que se reflejan mediante los siguientes indicadores: tasa de inflación del 6% anual, producto interno bruto 2.580 (en millones de dólares), tasa de desempleo 70%, el nivel de ingreso per cápita que es de \$470, valor de la moneda y tamaño del presupuesto. Por ejemplo, cerca del 80% de los afiliados a la Cámara de Comercio han sufrido una disminución del 22.4% de sus ventas, todo esto producto del desempleo, disminución de las inversiones, los créditos, generando un volumen bajo en la producción y el peor de los casos de quiebra.

Otro aspecto que afecta a las empresas son las políticas, leyes y reglamentos impuestos por el gobierno. Por ejemplo: Ley de protección del medio ambiente, leyes arancelarias y ley de protección al consumidor. Por ejemplo, los productores de frijoles negros se ven afectados por el arancel de 46% impuesto por el gobierno de Costa Rica, por lo que sufren pérdidas al no poder exportar sus productos.

Las fuerzas tecnológicas es otro factor de gran relevancia en la elaboración de una estrategia, ya que de esto depende que la gerencia se adapte a los avances en la informática, la Robótica y flujos de procesos y al mismo tiempo incorporar estos avances con el fin de mantener la competitividad de la organización.

Al analizar el ambiente externo, los gerentes de una empresa no deben pasar por alto las fuerzas culturales y sociales, por el contrario deben mantenerse a la expectativa de los cambios que ocurren en él, ya que esto afecta las acciones de las organizaciones y la demanda de sus productos y/o servicios, y por ende la competitividad. Por ejemplo: las empresas nicaragüenses al querer exportar sus productos deben evaluar las costumbres, los gustos, preferencias y valores que tiene el país hacia el cual se dirigen.

Dentro del sector industrial, las empresas necesitan estar pendientes de los clientes, proveedores y productos sustitutos la competencia. El conocimiento de esta fuerza constituye una presión competitiva que marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición en un sector industrial, aclara las áreas en donde los cambios de la estrategia pueden producir los mejores resultados en cuanto a las oportunidades y permite determinar las amenazas.

En el entorno interno se debe evaluar la estructura de la empresa, sus recursos humanos, su infraestructura y su capital, cada una de estas de estas forman parte de las actividades de apoyo de la cadena de valor, de igual manera se debe de tomar en cuenta los materiales que se llevan a la empresa (insumos), la forma en que se elaboran, como se despachan, hacia donde se distribuyen y la forma como se da el servicio, estas últimas cinco conforman las actividades primarias de la misma.

Es fundamental que las empresas guíen sus actividades operativas mediante la cadena de valor, ya que permite crear mas valor en los productos tomando en cuenta las actividades de diseñar, distribuir, entregar y apoyar sus productos.

De igual forma, es necesario que realicen un estudio para identificar los valores que poseen los miembros del equipo de planeación en los que se incluyan los valores actuales de la organización, la filosofía de trabajo, su cultura organizativa, valores de los grupos de interés en su futuro.

Los valores personales que tenga cada dirigente de una empresa dependen, de que estos, tomen las decisiones adecuadas, que asuma riesgos y genere ideas creativas e innovadoras para el crecimiento de la empresa.

En Nicaragua se debe crear una nueva cultura empresarial. Esto quiere decir que para ser competitivos, los empresarios nacionales deberán dar un giro completo en la forma de hacer negocio de cara al mercado. Deben actuar con un espíritu creativo e innovador, dinámico que garantice la excelencia empresarial, la calidad y la organización. Se requiere de nueva "cultura empresarial", dinámica que premie la cooperación entre actores, empresas, trabajadores y gobierno, la honestidad, transparencia, la competencia y el deseo de superación.

La consecución de objetivos sociales y ambiciosos requiere de empresas vibrantes con liderazgo y competitivas. Esto debe ser igual para empresas nacionales y extranjeras, sean estas pequeñas, medianas y gran empresas.

Para las empresas la misión constituye una perspectiva importante, ya que sirve como guía para orientar la principal actividad económica a la que se dedica dicha empresa, permitiendo así definir claramente las necesidades que debe cubrir basada en una demanda insatisfecha y al mismo tiempo, saber a quien ofertar su producto y/o servicio, y buscar la mejor manera posible de cómo desempeñar sus funciones.

Una vez analizados los aspectos anteriores, los gerentes de una empresa están en la capacidad de diseñar una estrategia de negocio, necesaria para cumplir con su misión, para ello deben identificar sus principales líneas de negocio y buscar la mejor manera posible de brindarle a sus clientes variedad de productos a través de una combinación de los mismos de tal forma que el cliente tenga opción de seleccionar de acuerdo a su capacidad de compra.

A medida que la empresa va creciendo, se debe hacer una evaluación mediante la auditoría de desempeño para saber que si está obteniendo los beneficios esperados, si cuenta con tecnología adecuada para adaptarse a los cambios y determinar si los productos y/o servicios cumplen con los estándares de calidad adecuados.

En el análisis anterior también se debe incluir información acerca de que oportunidades tiene la empresa de acceder a nuevos mercados, amenazas de sus competidores, gustos y preferencias cambiantes de los clientes. A partir del análisis de auditoría de desempeño, se realiza una comparación de datos generales mediante el análisis de brecha, lo que ayudará a ejecutar el plan estratégico.

Por medio de este análisis las empresas logran identificar si los objetivos que ellos se plantean son factibles para obtener resultados positivos en su desempeño; de lo contrario, se tiene que modificar dichos objetivos reasignar y obtener recursos con el fin de lograr sus metas.

Una vez que han sido cerradas las brechas reveladas el equipo de planeación procede a la integración de planes de acción en el cual se desarrolla grandes estrategias para cada una de las líneas de negocio y al mismo tiempo elaborar planes operativos detallados en cada una de las áreas funcionales con base en el plan general de la organización.

La empresa debe estar preparada para los problemas que se le puedan presentar en un futuro y para mitigarlos se deben elaborar planes de contingencias.

⁵ Estrategia competitiva, Michael E. Porter, Primera Edición, pag 67; Dirección y Administración Estratégica, Thompson Strickland, Primera Edición, pag 189-190; La Prensa, sección Negocio, 2003; www.mific.gob.ni).

⁶ Plan Nacional de Desarrollo, La Competitividad como estrategia de reducción de la pobreza, pag 59-60, 64, proceso de planeación estratégica, Lumbi, pag 3 –11, Octava Edición; http://www.alpymes.net/red_alpymes/entidades_contraparte.asp).

La última fase que es la implementación, es donde se involucra la iniciación de diversos planes de acción diseñados a nivel de unidad y de funciones y su integración en la línea superior de la compañía. Esto puede involucrar una nueva construcción, incremento en investigación y desarrollo o comercialización de nuevos productos o servicios. Todo lo anterior implica una división del trabajo, responsabilidades, coordinación de las actividades; además se debe contar con un sistema de información y de control.

En Nicaragua la mayoría de las empresas necesitan afianzar su aptitud empresarial de manera que puedan desarrollar un adecuado proceso de planeación estratégica que les proporcione ser competitivos, en un mundo donde los productos y/o servicios cada vez son más globalizados y para ello es necesario tener un servicio de dirección claro ⁶.

A continuación se muestra un ejemplo de la Empresa de Desarrollo Industrial y Servicio Municipales de Matagalpa (EDISMAT) y las estrategias que han implementado para lograr su supervivencia en el mercado competitivo.

La misión de dicha empresa, es producir y comercializar bienes materiales de buena calidad, de acuerdo a las necesidades y demanda del cliente.

Esta empresa está constituida por cuatro líneas de negocio que la conforman, servicios de construcción incluyendo

ladrillos de piso de diferentes tamaños y diseños, bloques para paredes, adoquines para calles, lavaderos de diferentes tamaños y medidas, postes para cerca, letrinas urbanas y rurales, lava lampazos pequeños y tubos para drenajes de agua.

Servicios de metal mecánica siendo estos, ventanas metálicas, protectores, juegos infantiles en metal (columpios), muebles de metal.

Servicios de impresión entre los que se encuentran, recordatorios, planillas y volantes.

Servicios de carpintería tales como, muebles de oficina y para el hogar, libreros y pupitres.

A partir de lo anterior se deduce que dicha empresa cuenta con una estrategia de diversificación que les ayuda a satisfacer las diferentes necesidades y gustos del cliente, cuya diversificación de sus productos la ha venido adquiriendo por medio de un desarrollo interno, y a largo plazo a raíz de la necesidad en cuanto a la demanda del producto por parte del cliente.

Los productos fabricados por dicha empresa se diferencian en cuanto a la calidad, el diseño y el precio. También han realizado fuertes inversiones en maquinarias industriales de

origen español y mexicana, que les permite fabricar productos de calidad a precios bajos.

El único canal de distribución es la planta, los clientes llegan directamente a comprar los productos a la empresa, por lo tanto, se considera que esta empresa desarrolla una estrategia de integración vertical hacia delante, o sea, en dirección a los usuarios finales.

El crecimiento de la empresa está orientado al volumen de producción mensual en la medida que las capacidades financieras lo permitan, esta empresa no recibe financiamiento externo; sino que depende de sus propios recursos lo que les limita un crecimiento acelerado.

Para dar a conocer los atributos de su producto tales como: calidad garantizada, presentación y precios, realiza una publicidad de manera mensual en los diferentes medios como la radio, TV, brochures y volantes.

Para llevar a cabo la planeación en dicha empresa se basan en los datos históricos del comportamiento efectuado de los ingresos por ventas, para decidir que cantidad y producto planificar. A partir de esta información elaboran un plan anual que abarca información detallada de como lograr obtener rentabilidad de la empresa y establecer estrategias de mercado publicitario con el propósito de aumentar el volumen de ventas localmente y luego a nivel departamental.

En cuanto a su entorno, una de las preocupaciones son las condiciones económicas que atraviesa el país, y que pueden generar recesión económica provocando un bajo nivel de ingreso por parte de los clientes y se reduzca la demanda de sus productos.

En cuanto a su desempeño, existe una junta directiva que se reúne mensualmente para evaluar y corregir desviaciones que se dan como, por ejemplo: bajas en las ventas para buscar la mejor manera de incrementarlas, utilizando medios publicitarios.

La Empresa de Desarrollo Industrial y Servicios Municipales de Matagalpa (EDISMAT) es una empresa competitiva a nivel local producto de las estrategias que desarrolla y que ha venido desarrollando como diversificación, diferenciación de calidad e integración vertical hacia adelante.

Sin embargo no realizan de manera adecuada el proceso de planeación estratégica, es decir no hacen un análisis profundo del monitoreo del entorno acerca del entorno industrial competitivo y el macro entorno.

La oferta de productos por parte de esta empresa se da de acuerdo a la demanda, es decir no realizan una planeación en donde decidan incorporar un nuevo producto basado en las oportunidades futuras.

Es importante que para esta empresa alcance una mejor posición competitiva y lleve a cabo un adecuado proceso de planeación estratégica en donde incorporen todos los elementos que componen este proceso.

El siguiente análisis corresponde a la empresa “Esperanza Coffe Group, S.A” empresa especializada en la preparación y exportación de los mejores cafés del mundo que va desde 1200 a 1550 metros de altura sobre el nivel del mar y café orgánico certificado a países Miami, Nueva York, Inglaterra, Oacla, Albur y Efico. Esta empresa está ubicada en el kilómetro 120 carretera, Sébaco – Matagalpa.

Este análisis consiste en identificar que tipos de estrategias aplica dicha empresa para ser competitivo en un mundo de economía global.

Como resultado de este análisis se determinó que esta empresa se ha diferenciado en cuanto a calidad, y ha demostrado año con año dentro de un mercado segmentado en cafés especiales marcas SGH estrictamente de altura y orgánicos certificados. Al implementar esta estrategia la empresa ha obtenido grandes éxitos como el reconocimiento a los primeros cinco lugares a la “tasa de excelencia al mejor café “en el año 2002.

Para lograr la calidad de su producto (café) cuentan con un equipo altamente calificado en beneficiado húmedo, encargado de brindar capacitación a los productores acerca de

- ✘ Manejo del beneficio húmedo.
- ✘ Manejo de la semilla del café.
- ✘ Siembra hasta su maduración y corte.
- ✘ Buen mantenimiento en el beneficiado seco.

Actualmente Esperanza Coffe Group, S.A. ha formado alianzas con compradores tan reconocidos internacionalmente como Hollan Coffe Group Inc. quien es el mayor importador de café de especialidad en a escala internacional a través del cual venden el café de los productores a los principales tostadores en la industria de especialidad. También trabajan con Efico en Bélgica y Café Imports en Estados Unidos.

De lo anterior se deduce que esta empresa también implementa alianzas estratégicas.

Después de haber analizado las dos empresas anteriores se muestra una tablal donde se reflejan algunas debilidades que presentan ambas empresas en su misión y los tipos de estrategias que utilizan. Ver anexo #6

Empresa ESKIMO.

Esta empresa fue fundada en 1942, desde esa época esta empresa ha venido desarrollando y abriendo fronteras. En 1975 ESKIMO firmó un contrato con la empresa francesa

SODINA que le otorga la primera franquicia para la producción y distribución de yogurt yoplait.

Desde 1994, la empresa ESKIMO exporta sus productos a países centroamericanos, Honduras y Costa Rica figuran entre sus primeros mercados fuera de Nicaragua.

Esta pujante industria de Sorbetes, helados y yogurt tienen planes de ingresar próximamente al mercado panameño y hace gestiones para comercializar sus productos en México lo que indica que esta empresa tiene perspectivas de crecimiento. Actualmente comercializa el 80% a nivel interno y el 40% a nivel externo.

Los países a los que dirige su exportación son Costa Rica, Honduras, El Salvador y Guatemala mercado en donde están tratando de penetrar un poco más, los principales mercados. Empezaron a exportar a Honduras, luego Costa Rica y por último Guatemala.

El incremento en estas exportaciones ha significado ser más competitivos y un mayor esfuerzo en el mejoramiento de los procesos de producción en la calidad de innovación, tanto en mercado como en productos nuevos esto le ha traído como efecto más dinamismo con mejores productos y estándares de calidad.

Se puede concluir que esta empresa ha logrado la competitividad por medio de la estrategia de diferenciación de

calidad, innovación y diversificación las que las ha convertido a un crecimiento acelerado tanto nivel externo como interno.

5.4 Principales herramientas analíticas para la elección de una estrategia competitiva.

Existen herramientas analíticas una de ellas es la matriz de crecimiento y participación, Boston Consulting Group (BCG), a través de la cual una empresa puede evaluar sus diversas líneas de negocio y al mismo tiempo identificar estrategias. Otra de ellas es la matriz de expansión mercado-producto, necesaria para aprovechar las oportunidades de crecimiento de la compañía.

5.4.1 Cartera de Negocio.

La cartera negocios, es el conjunto negocios y productos que componen una compañía. Por ejemplo, la empresa de desarrollo industrial y servicios municipales de Matagalpa (EDISMAT), está compuesta por la siguiente cartera de negocios, servicios de construcción, de carpintería, de metal mecánica y servicios de impresiones.

La cartera óptima es la que ajusta mejor los puntos fuertes y débiles de la compañía a las oportunidades en el ambiente. La compañía debe analizar su cartera de negocio actual y decidir cuales negocios deben recibir más, menos o ninguna inversión;

y desarrollar estrategias de crecimiento para añadirle a esa cartera más productos o más negocios.

El análisis de la cartera de negocios, es una actividad primordial en la planificación estratégica mediante la cual la gerencia evalúa las diversas líneas de negocios (LDN) que constituyen la compañía. A partir de este análisis la compañía puede asignar recursos poderosos a sus negocios que generan más utilidades y reducir o eliminar los más débiles.

5.4.2 Matriz de Crecimiento y participación (BCG) Boston Consulting Group.

El enfoque de Boston Consulting Group (BCG), es una herramienta útil para el análisis de la cartera de negocios en una empresa. A través de este análisis los gerentes pueden clasificar sus negocios en interrogantes, estrellas, vacas de efectivos y perro. Ver Anexo #7.

Cada unidad de negocios representada en la matriz se enfoca en sus ventas, el crecimiento de su mercado y si esta demanda o produce dinero con sus operaciones.

La meta del enfoque Boston Consulting Group (BCG), consiste en encontrar el equilibrio entre las unidades de negocio que consumen dinero y aquellas que lo producen.

Los interrogantes son unidades de negocio que tienen una participación relativamente pequeña en un mercado que crece con rapidez, puede ser una empresa incierta y costosa. El veloz crecimiento del mercado puede obligar a grandes inversiones solo para conservar su escasa participación, aún cuando dicha participación pequeña en el mercado este produciendo utilidades bajas y flujos de efectivos quizás nulos.

Las estrellas son negocios de gran crecimiento y elevada participación relativa en el mercado, estos necesitan considerables inversiones para financiar su crecimiento, puede consumir más efectivo del que se obtiene en el presente.

En lo que representa a las vacas de efectivos se refiere a los negocios o productos de bajo crecimiento y participación relativa grande en el mercado, es a la vez rentable y fuente de excedente de efectivos, su lento crecimiento en el mercado no requiere grandes inversiones para conservar su posición en el mercado.

Los negocios perros tienen poca demanda, por lo tanto sus ventas son bajas y su participación en el mercado es baja. Esto generan efectivos para mantenerse ellos mismos pero no proporcionan grandes fuentes de efectivos.

La matriz de crecimiento y capacitación Boston Consulting Group (BCG), tiene relación con el ciclo de vida del producto, ya que la etapa de introducción corresponde a los clasificados

en cuadrante de interrogantes, es decir productos con cuotas de mercados bajos pero de crecimiento elevado en su demanda.

Los productos en crecimientos corresponden a las actividades efectuadas en el cuadrante estrella. Los productos maduros pertenecen al cuadrante de vacas de efectivos y los de la etapa de declive a los perros.

Tomar una decisión acerca de que productos y/o servicios que componen la cartera de negocios en una determinada empresa, necesitan o no inversión para mantenernos en la empresa o desaparecer; es algo que no se puede hacer a través de corazonadas, por el contrario se requiere de un análisis acerca de la herramienta explicada anteriormente y así obtener una mejor comprensión de la situación actual de sus negocios⁷.

5.4.3 Estrategia para la expansión de mercado-producto.

Es un instrumento de la planificación de la cartera para la identificación de las oportunidades de crecimiento de las compañías por medio de penetración del mercado, desarrollo

⁷ Fundamento de Mercadotecnia, Phillip Kotler, Séptima Edición, Pág. 41-43, Lic. Ricardo Lumbí, encargado de RRHH de EDISMAT).

del mercado, desarrollo del producto o de la diversificación. Ver Anexo #8.

La penetración del mercado es una estrategia que se utiliza para el crecimiento de la empresa, esto significa incrementar las ventas de los productos actuales a los mismos segmentos del mercado al cual está dirigido. Para el logro de esta estrategia las empresas pueden reducir los precios, o incrementar la publicidad.

Por ejemplo, la empresa Bellsouth, pretende incrementar las ventas de sus productos celulares (Bellsouth), a través de la reducción de precios, incluyendo mensajes de textos gratis. Al mismo tiempo han incrementado la publicidad, por lo tanto están utilizando una estrategia de penetración de mercado.

En Nicaragua la cervecera toña, pretende incrementar las ventas a los mismos segmentos del mercado por medio de la penetración del mercado para esto, esta utilizando una intensa campaña publicitaria televisiva, radial y periódicos.

El desarrollo del mercado es otra estrategia útil para el crecimiento de la compañía que identifica y desarrolla nuevos segmentos del mercado para productos actuales de la compañía. Por ejemplo, los gerentes podrían estudiar nuevos mercados demográficos, como niños, señores y mujeres; así como mercados geográficos.

Por ejemplo, la Compañía Licorera de Nicaragua Flor de Caña, tiene como meta entrar a los mercados de los países de varios continentes, para los próximos cinco años, con el fin de aumentar sus exportaciones valoradas ahora en más de diez millones de dólares al año.

El Ron Flor de Caña actualmente exporta a más de treinta países principalmente a Centroamérica, México, Estados Unidos y algunos países europeos y Sudamericanos, pero a partir de este año contempla iniciar sus ventas entre dos países de Europa, así como en Chile y Colombia, con tales perspectivas la compañía sumará nuevos mercados a los también existentes en Alemania, España, Italia, Ecuador, Perú y Bolivia, estas exportaciones también incluyen alcoholes y rones envejecidos en granel que lo utilizan otras empresas para la fabricación de otros tipos de licores, presentan un incremento anual entre el 20 y 30% y con la entrada a nuevos mercados, las mismas se incrementarán.

El incremento del mercado será poco a poco, es lento pero firme porque hay mucha inversión en promoción y publicidad, este es un rubro muy caro donde hay que mercadear muy bien y con mucha calidad.

Desarrollar el producto significa diseñar una estrategia de crecimiento para la compañía ofreciendo productos modificados o nuevos a los segmentos actuales del mercado.

Por ejemplo, lanzar nuevas líneas de marcas para atraer a los clientes.

La Compañía Cervecera de Nicaragua S.A ha lanzado al mercado su producto con un nuevo envase retornable mas practico y fácil de llevar, esto significa que esta compañía pretende desarrollar su mercado al realizarle modificaciones al envase tanto de cerveza toña como la victoria.

En Nicaragua las empresas carecen de estrategia de desarrollo del mercado. Por ejemplo, la industria de mueble ha presentado como principal característica un incipiente desarrollo, a pesar de disponer de un alto potencial de materia prima para su transformación, está conformada por pequeños industriales de carácter familiar, además cuentan con una limitada y repetitiva capacidad de producción. Muchos poseen talleres caseros por lo que carecen de adecuadas instalaciones para el proceso de producción, otro de los limitantes es que su comercialización depende principalmente del mercado local.

Además a pesar de que varios de los propietarios reciben asistencia técnica y capacitación, aún existen debilidades en lo que se refiere a técnicas de ebanistería, de secado y diseño de nuevos modelos, todo lo anterior limita que este sector diseñe una estrategia de desarrollo de mercado.

En lo que concierne a la diversificación, es una estrategia que utilizan las empresas para el crecimiento de las mismas, al entrar con nuevos negocios las compañías pueden hacerlo por medio de la adquisición o desarrollo interno, donde se reinvierten los beneficios y se obtienen préstamos para que la empresa crezca tan rápidamente como lo permitan las condiciones.

Por ejemplo, la Empresa de Desarrollo Industrial y Servicios Municipales de Matagalpa (EDISMAT), se han diversificado en varias líneas de negocios como bienes materiales para la construcción, metal mecánica, impresión y carpintería, lo que le ha permitido a la empresa, aumentar sus ingresos.

Otro ejemplo, que cabe de acuerdo a la estrategia de diversificación corresponde al sector lácteo que se ha diversificado en varias opciones de productos para el consumidor incluyendo queso, crema, queso a derretir, yogurt y cajetas, para ello dicho sector cuenta con seis plantas procesadoras de lácteos, lo que le has permitido garantizar calidad en sus productos y aprovechar las oportunidades de mercado tanto nacionales como internacionales.

Una de las oportunidades que le proporciona la diversificación es buscar mejor calidad y la idea de expo degustación, buscando nuevos clientes y para lograrlo se imparten seminarios a los productores de queso del País con fin de mejorar los procesos de producción con énfasis en normas de higiene y calidad. Además el organizarse estos productos

dentro del mismo sector permite que dicho sector alcance rentabilidad de la leche y del producto final.⁵

5.5. Ciclo de vida del producto y su relación con la estrategia

El propósito de este contexto es enfocar lo que debería hacerse en determinadas situaciones de mercado de manera que se puedan evaluar estrategias alternativas que ayuden a los gerentes de mercadotecnia a pensar y visualizar las situaciones en que se encuentra la empresa, tomando en cuenta cada una de las etapas del ciclo de vida del producto, siendo estas la introducción, crecimiento, madurez y declinación.

Toda empresa con una perspectiva de crecimiento en un mercado competitivo puede tomar como instrumento para identificar una estrategia, el ciclo de vida del producto, el cual consiste en la descripción gráfica de la historia de ventas de un producto y/o servicio desde que éste entra al mercado hasta su retiro.

Los dirigentes de las empresas pueden analizar el ciclo de vida de un producto, a través de las siguientes etapas: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declinación. (Ver Anexo #9)

⁵ (Fundamentos de Mercadotecnia; Phillip Kotler, cuarta edición, Pág. 318-329; La Prensa; sección económica 11ª, 2003; Lic. Ricardo Zumbí, encargado RR-HH (EDISMAT))

Cuando una empresa lanza por primera vez un producto al mercado éste, está pasando por la etapa “Introductoria”, aquí las ventas presentan un período de crecimiento lento y las utilidades son inexistentes, debido a que el producto no es conocido por los consumidores. Motivo por el cual los gerentes de empresa deben identificar en esta etapa estrategias que permitan dar a conocer al mercado meta los atributos del producto, de manera general, es decir, estimular la demanda primaria. Para lograr esto, los encargados de dirigir las empresas deben invertir fuertes cantidades de dinero en estrategias publicitarias en donde se informe al público sobre el nuevo producto y su categoría, explicando en que consiste el producto, como funciona y las ventajas que éste posee. Y al mismo tiempo crear canales de distribución, atraer a detallistas y otros intermediarios con el objetivo de impulsar el producto hacia el mercado.

Por ejemplo, cuando se lanzaron por primera vez los teléfonos celulares en la década de los 80's, éstos se encontraban en la etapa introductoria y para ellos se utilizó una estrategia publicitaria, logrando así impulsar dicho producto a través de los canales de distribución y también permitió informar al usuario en que consistía el producto, su función y que ventaja tiene adquirir dicho producto, afrontando grandes costos para lograr una distribución generalizada y para estimular la demanda primaria.

En Nicaragua la Telefonía Celular Bellsouth introdujo sus operaciones en el año 1997 y para lograrlo desarrolló una intensa estrategia publicitaria, con el propósito de lograr la aceptación en el mercado.

Actualmente en Nicaragua, el nuevo envase retornable, que ha lanzado al mercado; “La Compañía Cervecera de Nicaragua S.A,” se encuentra en la etapa introductoria, para darlo a conocer y familiarizarlo con el mercado meta esta utilizando estrategias publicitarias en donde se indica las ventajas al obtener este producto que es mas practico y fácil de llevar, de igual manera se da a conocer su precio unitario de C\$12.

Otro ejemplo de producto o línea de negocio que se encuentra en la etapa introductoria en la empresa EDISMAT, en los últimos meses se ha lanzado al mercado los “columpios” o juegos infantiles hechos en metal, y para darlo a conocer, la empresa utiliza estrategias publicitarias.

Una vez que el producto es familiarizado con el mercado, éste pasa a la etapa de “crecimiento”, etapa que se caracteriza por una acelerada expansión del mercado en donde las ventas se incrementan generando mayores utilidades. Nuevos competidores entran al mercado por las oportunidades que estas le presenta a partir de esta etapa, el gerente de una empresa puede determinar estrategias, tales como: mejorar la calidad del producto y/o servicio, innovar, realizar un mejor diseño del producto, mayor durabilidad.

En esta etapa siempre se debe utilizar una estrategia publicitaria aunque en menor escala para continuar aumentando sus ventas y generar más utilidad.

Las estrategias mencionadas anteriormente también le sirven a una determinada empresa para hacerle frente a sus competidores que tienen mayor participación durante el producto está pasando por esta etapa.

Por ejemplo, a partir de la década de 1990, la demanda de teléfonos celulares mostró un auge extraordinario y las ventas de la categoría se duplicaron todos los años. De repente aparecieron muchos competidores, aumentando la producción lo que contribuyó a que los precios bajaran y esto atrajo aun más empresas.

Posteriormente, el producto entra a la etapa de “madurez”, en donde el mercado se satura con productos de la competencia, reduciéndose el número de nuevos compradores. De modo que las ventas disminuyen, lo que hace que el gerente de la empresa diseñe estrategias en cuanto a promoción de precios, idear nuevos usos del producto, cambiar el tamaño del empaque, diseñar otras etiquetas o de mejorar la calidad, de lo contrario, los productos tienden a desaparecer del mercado.

Por ejemplo, en 1994, los teléfonos celulares que antes constaban \$ 1,500, se anunciaban normalmente con un precio

de \$ 100 a \$ 200 en Estados Unidos. En los anuncios se destacaban los productos y el precio bajo; con el tiempo se convirtieron en un producto que se expandía en las tiendas de descuento.

Los productos electrodomésticos, son productos saturados en cuanto a la competencia, por lo que tienden a reducir sus precios. Como el caso del comercial Gallo más Gallo publicita sus productos a precios bajos en comparación con La Curacao.

Finalmente, los productos y/o servicios entran en la etapa de “declinación”, esto se puede dar por obsolescencia, por una tecnología nueva, o por los gustos cambiantes del público o mayor competencia nacional y extranjero, producto de esto, la ventas muestran un fuerte deterioro y por ende las ganancias merman. Muchas compañías toman la decisión de suspender la promoción y de manera rápida retiran los productos del mercado. Otras veces lo dejan morir lentamente con un mínimo de publicidad, como sucedió con casi todas las marcas de pantimedia.

Ejemplo, el algodón ha declinado en cuanto a la exportación debido a los cambios estructurales en los mercados internacionales y por la falta de procesos tecnológicos, ha quedado fuera de los mercados sin tener la capacidad de propiciar un proceso de reconversión productiva eficaz ⁹.

⁹ (Fundamento de Mercadotecnia, Phillip Kotler, 4ta Edición, Pág. 310-314, 316).

5.6. Posicionamiento del Producto

Una vez que la compañía haya decidido en cuales segmentos del mercado entrar, debe decidir que posiciones quiere ocupar en esos segmentos. La posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen de acuerdo con atributos importantes. El objetivo fundamental de la estrategia de posicionamiento consiste en crear un lugar en la mente del consumidor, y lograr una diferenciación con respecto a la marca de la competencia. Por ejemplo: la pasta Colgate ha logrado posicionarse en el mercado de acuerdo a los beneficios que ofrece, “máxima protección anticaries”, “máxima frescura”.

Es trascendental que toda empresa se esfuerce por diferenciar sus marcas de las demás marcas de la competencia. Para esto se hace necesario que implementen cualquiera de las estrategias de posicionamiento que se abordan posteriormente, ya que de la capacidad que tenga la gerencia para posicionar bien un producto en la mente del consumidor depende que una compañía obtenga maxima utilidades.

Con el objetivo de posicionar un producto en el mercado, los gerentes de mercadotecnia pueden elegir entre las siguientes estrategias:

- ⇒ Posicionar el producto de acuerdo con la competencia, Productos como Coca-Cola y Pepsi-Cola, se han posicionado directamente debido a su competencia. Las empresas como Enitel, Bellsouth y PCS se han posicionado en la mente de los clientes de acuerdo a la competencia, donde Enitel trata de acercarse cada vez más a la gente brindando nuevas formas de pago y modelos del producto; mientras que Bellsouth sigue mejorando cada vez mas, su servicio de telefonía celular para mantener y atraer mas clientes y PCS brindándoles a sus clientes una tecnología GSM 100% digital con chip inteligente.

- ⇒ Otras de las estrategias es el posicionamiento en relación con un mercado meta, o sea, dar a conocer el producto de acuerdo al mercado al cual se dirige una competencia. Por ejemplo: la Leche Nido Crecimiento, dirigida a un segmento especial que son los niños, los jugos prix que ha introducido actualmente la Parmalat especialmente para niños en edad escolar.

- ⇒ En el sector cafetalero existen empresas que posicionan sus marcas de acuerdo al mercado meta entre ella está “Esperanza Coffee Group”, debido a que esta se dedica, a la preparación y exportación de cafés orgánicos certificados y espacial marca SHG estrictamente de altura, dirigido a un mercado geográfico o nicho de mercado donde las preferencias y gustos son especificas; es decir exigen que estos productos contengan características tales como:

aroma, sabor, cuerpo y acidez que den como resultado calidad.

- ⇒ También existe la estrategia de posicionamiento en relación con una clase de producto, la cuál consiste en diferenciar un producto del otro según los atributos o beneficios que ofrece .Por ejemplo, el refresco 7up fue posicionado como un producto que no contiene ni cafeína, para distinguirlo de Coca-Cola y de otras bebidas que contiene cola, la Coca-Cola dietética es otro producto que se distingue del mismo, la Curacao se posiciona de acuerdo a los beneficios que ofrece con la frase “La Curacao para vivir mejor”.

En Nicaragua la galleta de Soya, se diferencia de la galleta Ritz, ya que ésta posee algunos ingredientes como: sal, azúcar, harina de trigo enriquecida, manteca vegetal y bicarbonato de sodio. En cambio la galleta de soya es totalmente simple.

- ⇒ Otra forma de posicionar los productos o servicios es anunciando sus bajos precios y calidad. Como ejemplo, está el comercial del Gallo más Gallo, que anuncia sus productos a precios más bajos en relación con los productos que ofrece La Curacao; el Pollo Tip-Top, ha logrado posicionarse en cuanto a calidad en comparación con el Pollo Estrella.
-

En el caso de EDISMAT, los productos que ofertan son posicionados por la calidad garantizada y sus precios bajos.

Para algunas empresas es fácil elegir una estrategia de posicionamiento. Por ejemplo, una empresa muy conocida en ciertos segmentos por su calidad, aspirará en esa posición en un segmento nuevo si hay suficientes compradores que buscan la calidad. Pero en muchos casos, dos o más empresas aspirarán a la misma posición. Entonces, cada una deberá encontrar otras formas de distinguirse, como prometer “una calidad superior a un costo más bajo” o “una calidad superior con más servicio técnico”. Cada empresa debe diferenciar su oferta creando un conjunto único de ventaja competitiva que atraigan a un grupo considerable dentro del segmento.

En el posicionamiento se debe identificar una serie de ventajas competitivas, como la diferenciación del producto, la diferenciación del servicio, diferenciación del personal y diferenciación de imagen.

Por lo común, los consumidores eligen los productos y servicios que conceden el mayor valor y se puede lograr mediante la identificación de posibles ventajas competitivas. Por consiguiente, la clave para atraer a los clientes y conservarlos es comprender sus necesidades y sus

procesos de compra mejor que los competidores y proporcionar más valor. Según el grado en el que una Compañía se puede posicionar como la que proporciona un valor superior a los segmentos del mercado meta, ya sea ofreciendo precios más bajos que la competencia o proporcionando más beneficio para justificar los precios más altos, puede lograr una ventaja competitiva. Pero las posiciones sólidas no se pueden crear sobre falsas promesas.

Si una compañía posiciona su producto como el que ofrece la calidad y servicios mejores, entonces debe proporcionar la calidad y el servicio prometido. Por consiguiente, el posicionamiento se inicia con la diferenciación real de la oferta de mercadotecnia de la compañía, de manera de que dé a los consumidores más valor que las ofertas de la competencia.

Las empresas pueden diferenciarse a través de la calidad de sus productos, de servicio, de personal y de imagen.

Una compañía puede diferenciar su producto físico. Algunas compañías ofrecen productos altamente estandarizados que permiten muy poca variación, por ejemplo, pollo, acero o aspirina. No obstante, incluso aquí es posible lograr alguna diferenciación significativa. Por ejemplo, Perdue afirma que los pollos que llevan su marca son mejores, más frescos y más tiernos y obtienen una ventaja de 10% en el precio,

basada en esta diferenciación. Otras compañías ofrecen productos que se pueden diferenciar en un alto grado, como automóviles, maquinaria comercial y muebles en este caso la compañía se enfrenta a una abundancia de parámetros de diseño donde puede ofrecer una variedad de características estándar u opcionales que no proporciona los competidores. Por consiguiente, Volvo proporciona características de seguridad, nuevas y mejores.

Además de distinguir sus productos físicos, la empresa también puede diferenciar los servicios que acompañan al producto. Algunas compañías obtienen una ventaja competitiva mediante una entrega rápida, conveniente o cuidadosa. Por ejemplo, Deluxe compañía que suministra cheques, se ha creado una impresionante reputación por enviar las chequeras de reemplazo un día después de recibir un pedido, sin que se haya retrasado una sola vez en 12 años.

Las compañías pueden obtener una poderosa ventaja competitiva mediante la contratación y la capacitación de mejor personal que sus competidores. Por ejemplo, la fuerza de ventas de compañías como Connecticut General Life se ha diferenciado en sus supertiendas empleando “a recepcionista” que dan la bienvenida a los compradores, ofrecen consejos sobre donde encontrar los artículos, marcan la mercancía que los clientes llevan como devoluciones o para cambiarla y ofrecen pequeños

obsequios a los niños. Para esto se requiere que la compañía seleccione con cuidado su personal que tiene contacto con los clientes y lo capacite bien.

Cuando las ofertas de la competencia parecen iguales, los compradores pueden percibir una diferencia en las imágenes de la compañía o de la marca. Por consiguiente las compañías se esfuerzan en establecer imágenes que las diferencien de los competidores, una imagen de la compañía o de la marca debe transmitir los beneficios característicos del producto y su posicionamiento, para esto el desarrollo de una imagen poderosa y distintiva requiere creatividad y un trabajo arduo, esto permitirá lograr que una imagen arraigue en la mente del público de la noche a la mañana utilizando sólo unos cuantos anuncios.

Los símbolos pueden proporcionar un reconocimiento muy poderoso de la compañía o de la marca y una diferenciación de su imagen. Las compañías diseñan letreros y logotipos que proporcionen un reconocimiento instantáneo. Por ejemplo, la compañía podría crear una marca alrededor de alguna persona famosa, como el caso de los perfumes Passion (Elizabeth Taylor) y Uninhibited (Cher).

Los símbolos elegidos se deben comunicar por medio de una publicidad que transmita la personalidad de la compañía o de la marca. Los anuncios tratan de establecer una frase

¹⁰(Fundamentos de Mercadotecnia, William J. Stanton, Octava Edición, Pág. 239-241).

de una historia, un estado de ánimo, un nivel de desempeño, algo que distinga a la compañía o la marca.

La compañía también puede crear una imagen por medio de los tipos de eventos que patrocina. Por ejemplo, AT&T e IBM se han identificado con los eventos culturales, como conciertos sinfónicos y exposiciones de arte, otras organizaciones apoyan causas populares, por ejemplo Heinz dona dinero a hospitales y Quaker proporciona alimentos a quienes carecen de hogar.¹⁰

VI. CONCLUSIONES

La permanencia de las empresas en un mercado de competencia global se debe principalmente a la

implementación de estrategias, ya que estas les permiten lograr sus objetivos, elegir cursos de acción y asignar recursos de manera adecuada.

Los principales tipos de estrategias permiten a las empresas tanto lograr ventajas competitivas como fortalecer su posición en el mercado, ya sea diferenciándose en calidad, bajo costo, dirigiendo sus productos hacia mercados altamente segmentados, diversificándose, ampliando sus actividades en fuentes de abastecimiento o en dirección a los usuarios finales. Sin embargo en Nicaragua, existen algunas limitantes que dificultan el desarrollo de algunas de estas estrategias sobre todo en las pequeñas y medianas empresas.

- ✓ Bajos niveles tecnológicos.
- ✓ Limitado acceso al financiamiento.
- ✓ Información insuficiente en cuanto a mercado y planeación empresarial.
- ✓ Poca capacitación en los recursos humanos.
- ✓ Infraestructura inadecuada.

En Nicaragua las empresas que se han establecido en mercados globales llevan a cabo estrategias de diferenciación de calidad, alta segmentación, de diversificación y estrategias de crecimiento.

El proceso de planeación de la estrategia explicita facilita a las empresas diseñar estrategias de negocio viables, siempre y cuando se tomen en cuenta cada uno de los pasos que conforman este proceso.

El proceso de planeación de la estrategia explicita no es desarrollada de manera adecuada, por la mayoría de las empresas nicaragüenses, ya que estas no realizan un profundo análisis de su entorno y su misión no es formulada correctamente.

El ciclo de vida del producto facilita a los gerentes identificar estrategias, de acuerdo a cada una de sus etapas, con el propósito de familiarizar el producto o servicio con el mercado meta, lograr su aceptación, madurez y así evitar que estos declinen o desaparezcan del mercado.

La matriz de crecimiento y participación, Boston Consulting Group (BCG), es una herramienta útil en la empresa para la evaluación de su cartera de negocio, ya que les permite identificar que negocios necesitan mayor inversión.

Las empresas de Nicaragua que han aprovechado las oportunidades de crecimiento en el mercado lo han logrado a través de la matriz de expansión mercado- producto.

Todos los productos y/o servicios se encuentran posicionados de una u otra forma en la mente del consumidor, ya sea diferenciando las marcas en relación a la competencia, al mercado meta, según la clase de producto o de acuerdo a sus bajos precios y calidad.

VII. BIBLIOGRAFÍA.

- 1) D'Amico Michael, Mercadotecnia, 1⁰ edición.
- 2) Desarrollo Humano en Nicaragua, 2002, las Condiciones de la Esperanza programa de las Naciones Unidas (PNUD), 1⁰ Edición.
- 3) Goodstein Leonard D., Planeación Estratégica Aplicada, 1⁰ Edición, Derechos Reservados, Copyright, Colombia, 1998, 442 pp.
- 4) Kotler Philip, Dirección de la Mercadotecnia, 7⁰ Edición, Impreso en México, 1993, 843 pp.
- 5) Kotler Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, 4⁰ Edición, Impreso en México, Editorial Progreso S.A de C.V., 1998, 585 pp.
- 6) Kotler Philip, Mercadotecnia, 2⁰ Edición, Impreso en México por programas Educativos, S.A. de C.V., 1986, 746 pp.

- 7) Koontz Harold, Administración una Perspectiva Global, 11⁰ Edición, Impreso en México, 1998, 796 pp.
- 8) Lumbí Ricardo, encargado de Recursos Humanos, de la Empresa de Desarrollo Industrial y Servicios Municipales de Matagalpa (EDISMAT), 2003.
- 9) La Prensa; 11A Sección Economía y Negocio, Octubre, 2003.
- 10) La Prensa; 10C, Sección Economía y Negocio, Octubre, 2003.
- 11) La Prensa; 2C, Sección Economía y Negocio, Octubre, 2003.
- 12) La Prensa; 10A, Sección Economía y Negocio, Septiembre, 2003.

- 13) La Prensa; 10A, Sección Economía y Negocio, Octubre, 2003.
- 14) La Prensa; 9C, Sección Economía y Negocio, Editor Gustavo Ortega Campo, Octubre, 2003.
- 15) Martínez Alex, encargado de exportación de la Empresa “Esperanza Coffe Group, S.A.”
- 16) Revista el Observador Económico, Edición N^o 126, Julio – Agosto, 2002, 30 pp.
- 17) Revista el Observador Económico, Edición N^o 134, Abril – 2003, 30 pp.
- 18) Revista el Observador Económico, Edición N^o 130, Diciembre – 2002, 30 pp.
- 19) Propuesta Plan Nacional de Desarrollo elaborado por el Gobierno Enrique Bolaños, Strickland Thompson, Dirección y Administración Estratégica 1^o Edición, Impreso en México, 1994, 1034 pp.
- 20) Vargas Oscar René, Once años después del Ajuste, 3^{ra} Edición.
- 21) www.competitividad.org.ni

- 22) www.agenda21.com.ni
- 23) www.mific.gob.ni
- 24) www.google.com.ni/search