



El plan estratégico

Una de las principales necesidades de gestión del pequeño y mediano comercio

■ JOSÉ M^a SAINZ DE VICUÑA ANCÍN

Director General de SDV Consultores y Profesor de la ESTE.
Universidad de Deusto

La planificación ha ocupado, junto con las funciones de organización, dirección, coordinación y control, un lugar preponderante entre las funciones que debe desempeñar la dirección de cualquier tipo de organización. De hecho, según un estudio realizado por Bain&Company, la técnica de gestión más utilizada en el año 2000 (1) es el plan estratégico (76%).

Sin embargo, su práctica no está igualmente extendida en todas las empresas que precisan de ella. En efecto, la realidad española nos demuestra que el porcentaje de las empresas que planifican su estrategia a largo plazo es todavía escaso, a pesar de haber zonas como el País Vasco, donde más del 60% de las empresas mayores de 50 empleados dice utilizar esta herramienta. ¿Percibirán las empresas de distribución la necesidad de planificar a largo plazo?

Para acercarnos a esta necesidad, hemos planteado este artículo en tres apartados: en el primero nos aproximamos al conocimiento de las necesidades

de gestión de las empresas minoristas; en el segundo, presentamos esta técnica de gestión, explicando su proceso de elaboración, su utilidad para cualquier tipo de empresa, y su alcance y contenido; y, en el último, esbozamos el plan estratégico realizado por el autor para una pyme de distribución minorista que factura menos de 20 millones de euros entre sus cuatro puntos de venta.

NECESIDADES DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS MINORISTAS

Como se observa en el cuadro nº 1, el plan estratégico es una de las herramientas de gestión más utilizadas en el 2001 en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), alcanzando más de un 60% de utilización. A pesar de que no contamos con estudios al respecto, intuimos que esta cifra es más reducida si nos referimos al conjunto del territorio español.

Sin embargo, según un estudio realizado por Bain&Company, la técnica más utilizada en el año 2000, en la muestra internacional de directivos, es precisa-

mente el plan estratégico, seguida de la definición de misión y visión, y del benchmarking. De ahí podemos deducir el importante potencial de desarrollo que tiene todavía esta técnica entre nuestras empresas.

Estos datos también nos hacen pensar que las empresas españolas, en su conjunto, perciben la necesidad de planificar, y que el plan estratégico se presenta como una herramienta útil en respuesta a esta necesidad.

Sin embargo, ¿qué podemos decir del pequeño comercio y de las empresas de distribución? ¿Son conscientes estos dos colectivos de que el plan estratégico puede ayudarles a hacer frente a las principales dificultades en las que se encuentran inmersos?

Lamentablemente, no contamos con ningún estudio representativo que pueda darnos respuesta a esta pregunta. En cambio, podemos guiarnos por las primeras aproximaciones obtenidas a partir de un sondeo exploratorio realizado en la Comunidad Valenciana.

El plan estratégico

rias de las que pueden dejarse para un segundo momento, con el fin de ir aplicándolas por orden, en función de su importancia y su urgencia. Por esta razón, se definió el plan de prioridades que se recoge en el gráfico nº 4.

CONCLUSIÓN

El plan estratégico no sólo es una técnica de gestión prioritaria para cualquier tipo de empresa de cualquier sector económico –por tanto, también para las del sector de distribución minorista–, sino que, además, está al alcance de empresas minoristas pequeñas como la expuesta en el ejemplo de aplicación. Les ayuda a definir un proyecto de futuro y a dirigir el negocio según un plan, y no a merced de los acontecimientos y avatares del mercado en el que se desenvuelven. ■

JOSÉ M^a SAINZ DE VICUÑA ANCÍN

Director General de SDV Consultores y Profesor de la ESTE.
Universidad de Deusto

NOTAS

- (1) La más utilizada por la muestra internacional de directivos que utiliza esta empresa de consultoría (ver SPRI, 2002).
- (2) Ver Sainz de Vicuña (2003b).
- (3) Véase Sainz de Vicuña (2001).
- (4) Ver Ansoff (1987).
- (5) Ver Sainz de Vicuña (1996).
- (6) Ver Sainz de Vicuña (2000).
- (7) Por razones obvias, no se presentan los objetivos cuantitativos de facturación y de rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, I. H. (1987). Corporate Strategy, Edit. Penguin Books, Hamondsworth (U. K.).
- PELLEGRINI, L. (1994). "Alternatives for growth and internationalization in retailing", International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research, nº4, Abril, págs.121-148.
- PORTER, M. E. (1982). Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Editorial CECSA, México.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M^a (1996). "Comercio tradicional: opciones estratégicas". Distribución y Consumo, nº 30, octubre-noviembre, págs. 6-29.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M^a (2000). Marketing estratégico para el pequeño y mediano comercio. Ediciones PMP. 5.ª edición. Bilbao.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M^a (2001). La distribución comercial: opciones estratégicas. ESIC Editorial. 2.ª edición. Madrid
- SAINZ DE VICUÑA, J. M^a (2003a). El Plan de Marketing en la Práctica. ESIC Editorial. 8.ª edición. Madrid.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M^a (2003b). El Plan Estratégico en la Práctica. ESIC Editorial. Madrid.
- SPRI (2002): Utilización de herramientas y técnicas de gestión en la CAPV 2001. Editado por la Sociedad para la promoción y Reconversión Industrial, S.A., Bilbao.

Feria Nacional del Vino
Spanish Wine Fair

FENAVIN

2003

Ciudad Real

8 - 11 de Mayo
www.fenavin.org

400 bodegas de toda España

Centro de Negocios
con presencia de compradores
de Alemania, Reino Unido,
Bélgica, Holanda, República Checa,
Polonia, EEUU, México, Japón,
Brasil, El Líbano, ...

ORGANIZA
Diputación Provincial de Ciudad Real

PATROCINAN
Diputación Provincial de Ciudad Real
Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha
Caja Castilla La Mancha
Caja Rural de Ciudad Real

INVITACIÓN PROFESIONAL

Nombre / Apellidos	CP
Dirección	
Población	
Provincia	País
Empresa / Cargo	
Sector / Actividad	
Teléfono	Fax
E-Mail	

* Imprescindible entregar cumplimentado para acceder a FENAVIN

CUADRO Nº 1

COMPARATIVA DE UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN LA CAPV Y EN EL MUNDO

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN MÁS UTILIZADAS EN LA CAPV (2001)	% DE UTIL.	HERRAMIENTAS MÁS UTILIZADAS EN EL MUNDO (2000)	% DE UTIL.
1. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9000	89,3	1. PLAN ESTRATÉGICO	76
2. PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	89,3	2. DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN	70
3. DIAGNÓSTICO Y PLAN DE FORMACIÓN	72,0	3. BENCHMARKING	69
4. PLAN ESTRATÉGICO	68,7	4. OUTSOURCING	63
5. ANÁLISIS DE COMPETIDORES	63,1	5. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	60

FUENTE: Elaboración propia a partir de SPRI (2002) y Bain & Company (2001).

CUADRO Nº 2

NECESIDADES DE GESTIÓN DEL PEQUEÑO COMERCIO Y DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN

PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE GESTIÓN NECESARIAS PARA EL PEQUEÑO COMERCIO	PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE GESTIÓN NECESARIAS PARA LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN
1. MARKETING	1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
2. MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN	2. MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	MARKETING
	GESTIÓN DE LAS PERSONAS
	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Las conclusiones obtenidas a partir de este estudio nos muestran que el pequeño comercio y las empresas de distribución se encuentran en una situación diferente y que, por tanto, sus necesidades de gestión difieren.

Así, como podemos observar en el cuadro nº 2, parece que la planificación estratégica destaca como la herramienta más necesaria en la gestión de las empresas de distribución. En el caso del pequeño comercio, sin embargo, se considera prioritaria la aplicación de herramientas directamente relacionadas con el marketing y con la mejora continua de gestión, para después poder abordar la planificación estratégica.

Podemos concluir, por tanto, que el plan estratégico se perfila como una de las herramientas clave que permitirán a las empresas de distribución y al peque-

ño comercio hacer frente a las dificultades de su sector.

Una vez constatada la necesidad y oportunidad del plan estratégico para el sector de distribución pasamos, en el siguiente apartado, a describir su proceso de elaboración.

EL PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es, para toda organización, el plan maestro en el que la dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado "hoy" respecto a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del mismo), para lograr ser lo suficientemente competitiva como para satisfacer los objetivos estratégicos marcados en cuanto a crecimiento y rentabilidad o, simplemente, de supervivencia o consolidación en el sector.

Precisamente por ello, el plan estratégico es un instrumento muy útil para las empresas para:

- Definir un proyecto de futuro sólido, consistente e ilusionante.
- Enmarcar todas las decisiones estratégicas en un solo documento.
- Identificar y definir cuáles son los objetivos a largo plazo que nos comprometemos a conseguir.
- Gestionar la empresa según un plan y no a merced de los acontecimientos y avatares del mercado en el que nos desenvolvemos.
- Definir responsabilidades a compartir por todos los que integramos la empresa, señalando los indicadores que se utilizarán para su seguimiento y control.
- Y, en definitiva, profesionalizar más la gestión, aspecto éste tan necesario en el sector de distribución, sobre todo

entre el pequeño y mediano comercio, como tantas veces hemos señalado.

Aunque no existe una sola forma de elaborarlo, a continuación señalamos, para después desarrollar en mayor profundidad, las etapas más habituales de un plan estratégico (gráfico nº1) (2).

- Primera etapa: Análisis de la situación
- Segunda etapa: Diagnóstico de la situación
- Tercera etapa: Sistema de objetivos corporativos
- Cuarta etapa: Elección de las estrategias
- Quinta etapa: Decisiones operativas

•PRIMERA ETAPA: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

•Análisis de la situación externa

Es conveniente empezar por un breve repaso del grado de competitividad del sector (por ejemplo, distribución minorista) y del subsector de actividad en el que opera la empresa (alimentación, droguería, perfumería, textil, cuero y calzado, equipamiento personal o para el hogar, etc.): cuántos y cómo son los competidores, qué poder de negociación tienen los proveedores (los fabricantes y los mayoristas), qué posibles amenazas de nuevas formas comerciales se detectan (por ejemplo, comercio electrónico), etc.

El elemento más importante de este análisis externo es el análisis del mercado relevante para nuestra empresa. Para conocer cómo es nuestro mercado debemos tratar de analizar los diferentes tipos de competidores y formatos con los que competimos, y los clientes que tenemos:

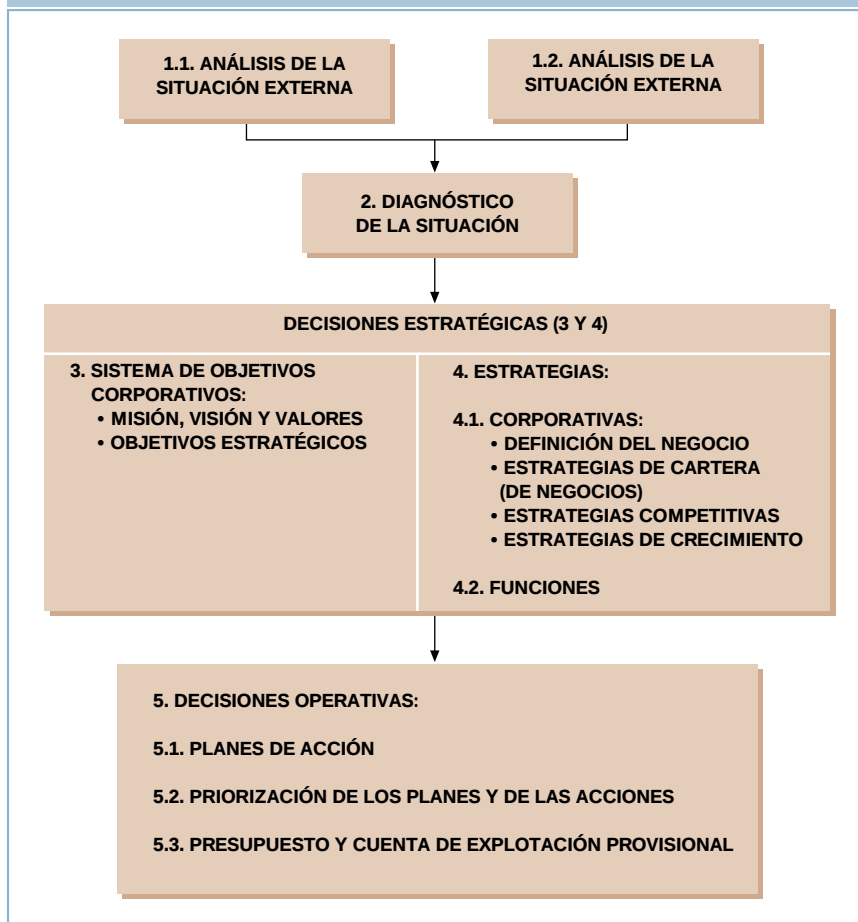
–Situación del mercado en nuestra área de influencia natural: empresas existentes, tipos de productos que venden, marcas, cuotas de mercado, tipos de clientes elegidos, imagen de sus enseñas, etc.

–Competidores: número, características, fortalezas y debilidades, estrategias, etc.

–Nuevas empresas que pueden aparecer: competencia interformato e intraformato.

GRÁFICO Nº 1

PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



–Nuevas formas comerciales alternativas a la nuestra (por ejemplo, tienda de descuento respecto al comercio tradicional y al supermercado).

–Situación y evolución de los segmentos de mercado, es decir, de los distintos tipos de clientes: necesidades satisfechas e insatisfechas, escala de valores, etc.

Es importante recordar que estos aspectos no deben analizarse de forma estática, sino estudiando cómo han cambiado en los últimos tiempos y cómo pueden hacerlo en el futuro.

•Análisis de la situación interna

Si con el análisis de la situación externa tratamos de descubrir las oportunidades y amenazas del entorno y el mercado, este segundo análisis pretende de-

tectar las debilidades y fortalezas de nuestra empresa.

Para ello, haremos una profunda autoevaluación sobre si lo que estamos haciendo es lo que debemos hacer (es decir, si hemos tomado las decisiones estratégicas adecuadas), y si lo estamos haciendo correctamente (esto es, si hemos aplicado bien los planes de acción).

Concretamente, el análisis interno incluirá aspectos como los siguientes:

–¿Qué objetivos nos hemos marcado? ¿Son los que deben ser o deberíamos haber fijado otros?

–¿Hemos definido correctamente nuestra estrategia competitiva? ¿Tenemos una estrategia de precios y de calidad de servicio coherente, dada la estrategia competitiva elegida? ¿Cuáles son nuestros objetivos de rentabilidad, la



imagen que queremos proyectar, etc.?

—¿Qué estrategias tenemos?: ¿A qué mercados nos dirigimos y con qué productos- establecimientos (estrategia de cartera)? ¿Hemos elegido bien el segmento estratégico (estrategia de segmentación)? ¿Es correcto el posicionamiento buscado, dado el segmento estratégico al que nos dirigimos (estrategia de posicionamiento)? ¿Lo hemos conseguido? ¿Cuál son nuestras estrategias funcionales?

—¿Los recursos humanos y materiales que utilizamos para alcanzar estos objetivos son los adecuados? ¿Están bien organizados para la consecución de nuestros objetivos?

—¿Tenemos una buena estrategia de aprovisionamiento que nos permite ofrecer a nuestros clientes lo que demandan y en las condiciones esperadas?

—En el caso de una empresa de distribución mayorista, ¿la estrategia de distribución es la más adecuada, o se ha quedado obsoleta? ¿Estamos presentes en los canales más vendedores? ¿Con qué participación de mercado? ¿Mantene-mos buenas relaciones con los detallistas? ¿Los tenemos fidelizados?, etc.

—¿Qué estrategia de comunicación interna y externa seguimos? ¿Hay coherencia entre los diferentes medios? ¿Nos dirigimos a los públicos-objetivo adecuados y con los medios más indicados (publicidad, marketing directo, relaciones públicas, publicidad directa, patrocinio, mecenazgo, promoción, etc.)?

—¿Y la estrategia de ventas?: ¿Es eficiente nuestro personal de atención y de servicio al cliente? ¿Tenemos una estra-

tegia clara y definida en cuanto al tratamiento a dar a los distintos clientes, la forma más adecuada de llegar a ellos, la remuneración del personal de ventas, la formación y capacitación del mismo, la motivación, el seguimiento y el control de su actuación?

•SEGUNDA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Es la conclusión del análisis anterior, y consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como de nuestros puntos fuertes o débiles con respecto a nuestros competidores.

El instrumento habitual es el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Las amenazas y oportunidades son fruto del análisis externo y reflejan aspectos no controlables que marcan el grado de atractivo que tiene para nosotros el mercado en el que nos movemos. En contraposición, las fortalezas y debilidades son la síntesis del análisis interno y reflejan aspectos controlables de ventaja o desventaja frente a nuestros competidores.

El objetivo es utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma manera que para reducir o eliminar las amenazas es conveniente suprimir o al menos corregir nuestros puntos débiles. Pensando y actuando de esta forma surgen las principales decisiones estratégicas que deberemos abordar en las etapas siguientes.

•TERCERA ETAPA: SISTEMA DE OBJETIVOS CORPORATIVOS

Como puede observarse en el gráfico nº1, en esta etapa se recogen las decisiones más relacionadas con la razón de ser de nuestra empresa (misión), con los objetivos que nos gustaría alcanzar a muy largo plazo, por utópicos que parezcan (visión), con los valores en los que creemos y que compartimos en nuestra empresa (que conforman nuestra cultura corporativa), y con los objetivos estratégicos que nos queremos marcar en este plan estratégico.

Es obvio que, cuanto más pequeña sea la empresa minorista (por ejemplo, en el caso del pequeño comercio) más probable es que algunas de estas decisiones no estén recogidas en el plan estratégico (por ejemplo, la misión, la visión y los valores) ni hayan sido objeto, normalmente, de una reflexión estratégica formal. Suelen ser, más bien, decisiones abordadas “informalmente” por el propietario del comercio, con un contenido como el siguiente:

—Misión: “Satisfacer las expectativas de compra de nuestra clientela”. Una mayor concreción de este enunciado genérico vendrá dada por el subsector de actividad en el que se va a trabajar (por ejemplo, alimentación y droguería-perfumería) y del tipo de clientela que quiere atraer (de proximidad, de atracción, etc.). Esto es, dependerá de la elección que haya hecho para su negocio.

—Visión: probablemente, haya concebido su empresa como “un negocio familiar, pequeño, que sirva para obtener una renta digna o una ocupación adecuada para la familia”.

—Valores: el principal valor compartido por el pequeño comercio será seguramente la independencia y, quizás también, la lealtad a la propia familia, la solidaridad, la honestidad, la integridad, la tradición, la transparencia interna, además de la orientación al cliente.

Los objetivos estratégicos más recomendables para el pequeño y mediano comercio diferirán según el tamaño de la empresa minorista:

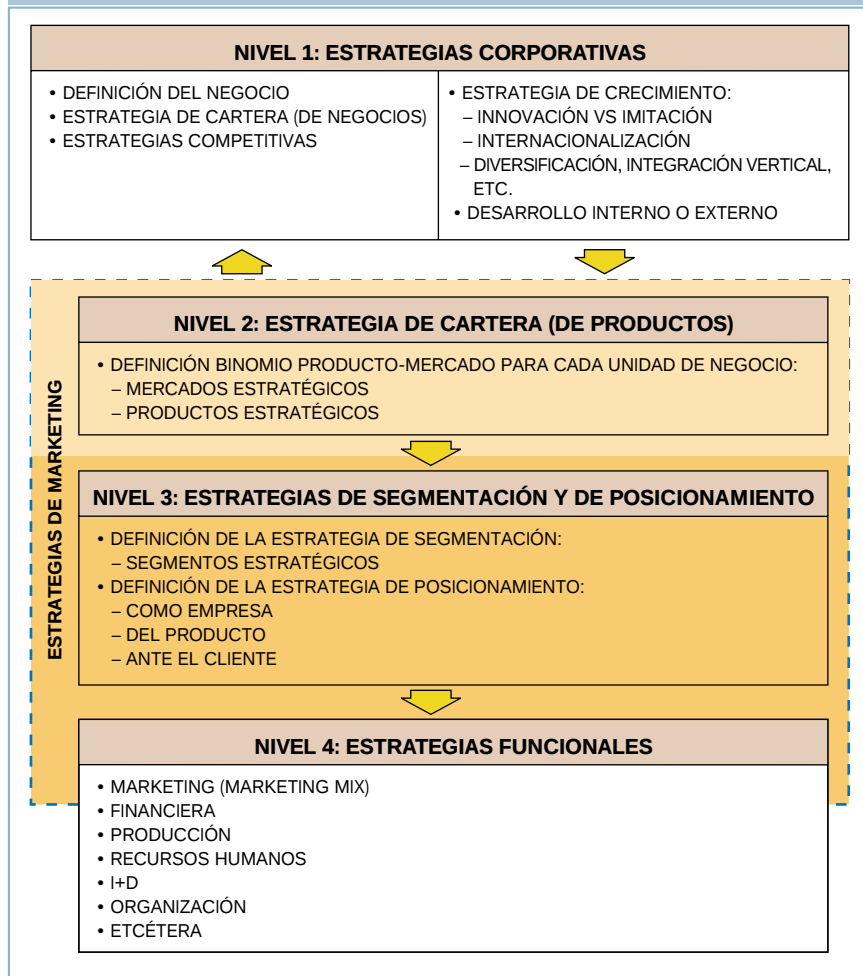
—El pequeño comercio buscará la consolidación de su negocio alcanzando un determinado nivel de rentabilidad, en vez de perseguir altas tasas de crecimiento (superiores a las del sector). En este caso, la supervivencia de su negocio pasa por mantener las ventas a niveles actuales, o ligeramente superiores, con unos beneficios que le compensen seguir en su actividad.

—La empresa de tamaño medio que apuesta por ser alguien en el sector, y por pervivir en el negocio con el mayor grado de independencia posible, debe



GRÁFICO Nº 2

ALCANCE E INTERRELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA Y LAS FUNCIONALES



zar ese listón mínimo a medio o largo plazo, debe descartar la búsqueda de masa crítica y concentrar sus esfuerzos en rentabilizar su negocio mediante decisiones como las sugeridas en el caso real que exponemos en el epígrafe siguiente.

–Por su parte, la empresa grande persigue altas tasas de crecimiento porque sabe que, a la larga, esa mayor dimensión le permite obtener mayores cuotas de rentabilidad. Por ello, está dispuesta a sacrificar rentabilidad a corto y se marca objetivos ambiciosos de crecimiento.

• CUARTA ETAPA: ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

El gráfico nº 2, por su parte, muestra el alcance y la interrelación entre las estrategias corporativas y las estrategias funcionales.

El alcance de las estrategias corporativas y de las principales estrategias funcionales a abordar en un plan estratégico es el siguiente (3):

–La definición del negocio significa concretar al menos los siguientes aspectos: tipo de necesidades que van a ser satisfechas por nuestros establecimientos, segmentos de consumidores que van a ser atendidos por la empresa (segmentos y áreas geográficas) y tecnologías con las que van a ser satisfechas las citadas necesidades (venta tradicional, en autoservicio, electrónicamente, etc.). Como lo normal es que el pequeño comercio sea mononegocio, no necesitará definir la estrategia de cartera de negocios.

–También se encuentran dentro de este nivel las estrategias competitivas genéricas de Porter: liderazgo en costes, di-

marcarse como objetivo prioritario alcanzar la masa crítica cuanto antes para estar consolidada en el mercado. Por ello, debe crecer a tasas superiores a las de sus competidores más directos, sacrificando rentabilidad a corto plazo. Es decir, debe marcarse unos objetivos similares a los de las empresas de mayor tamaño que ella, aunque por razones distintas.

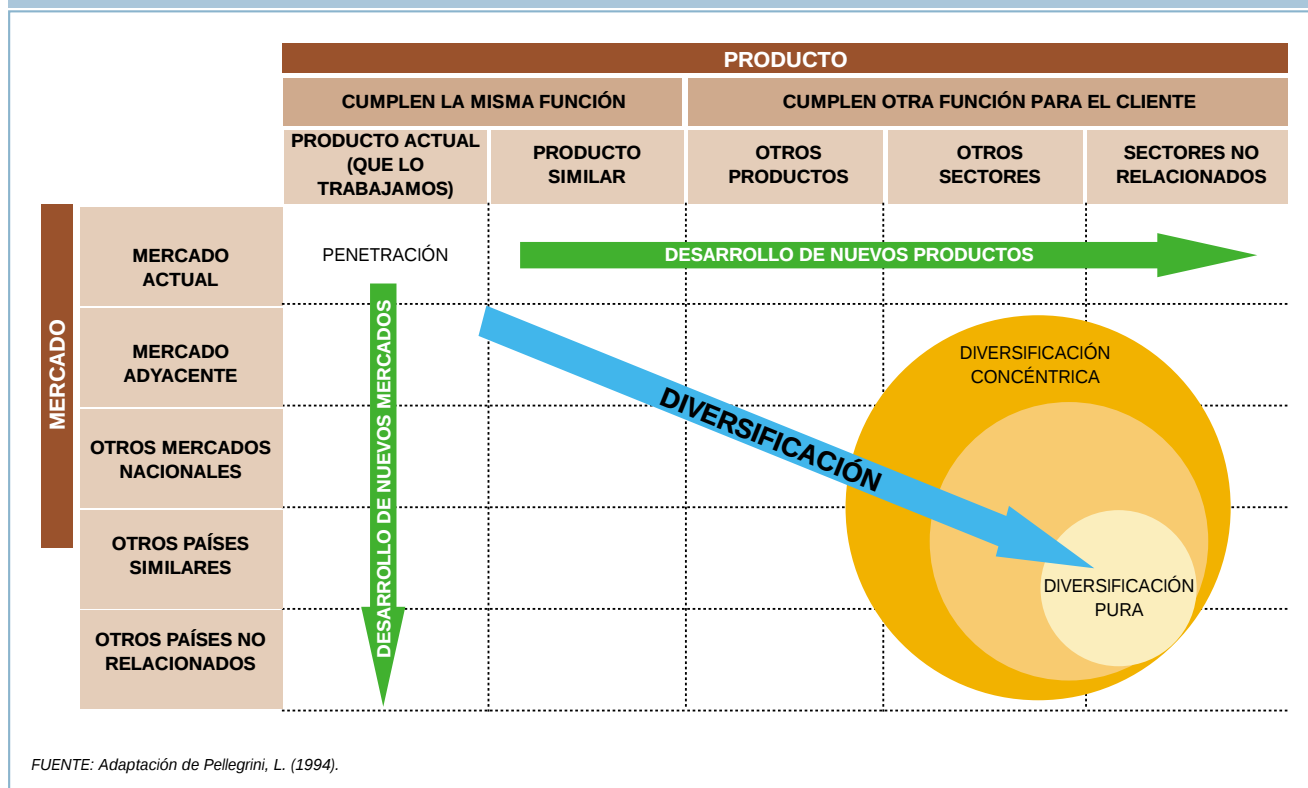
–Por el contrario, la pyme que ha llegado a la conclusión de que su dimensión nunca le va a permitir que este negocio le resulte viable y en la que sus propietarios han decidido vender la empresa cuando tengan un buen comprador, tendrá que hacer lo que esté en sus manos

para realizar una buena operación de venta. Ello hará que su prioridad sea demostrar que su negocio es rentable y que tiene una buena cuota de mercado en su zona. Estos objetivos de rentabilidad y crecimiento a corto resultan especialmente aconsejables para aquellas pequeñas empresas que nunca podrán alcanzar la masa crítica necesaria para ser competitivos en el sector por la gran distancia en dimensión frente al líder.

En efecto, si esta pyme tiene una dimensión relativa inferior al 25% de la del líder de su subsector de actividad en su mercado relevante, podemos afirmar que no tiene masa crítica. Además, a menos que pueda razonablemente alcan-

GRÁFICO Nº 3

OPCIONES POSIBLES PARA LA ESTRATEGIA DE CARTERA



ferenciación y especialización-concentración en un segmento del mercado. Lo más habitual es que el pequeño comercio adopte la especialización y la concentración en el cliente potencial de su zona de influencia como estrategia competitiva.

–Estrategia de crecimiento: probablemente, seguirá una estrategia de penetración en su mercado natural y, por ende, el crecimiento mínimo posible y, seguramente, mediante desarrollo interno u orgánico.

–Estrategia de cartera. Una vez definidas las actividades de la empresa, concretamente en la definición del negocio, la estrategia de cartera debe concretar todas las alternativas de negocio y de producto-mercado (ver gráfico nº3). Las grandes empresas suelen tener una amplia cartera de negocios y de productos/formatos.

El grupo francés Carrefour tiene una estrategia de cartera bastante amplia y di-

ferente según mercados: hipermercados (Carrefour), supermercados (Champion), tiendas de descuento (Dia, Minipreço, ED, etc.), comercio electrónico, comercios de proximidad (Shopy, Codec y 8 à Huit), minimercados (Proxi), cash & carry (Promocash) y grandes superficies especializadas (Promodirect, Puntocash, Delauto, Feu-Vert, Castorama, etc.).

–La estrategia de penetración es la más "segura": trabajar con nuestros productos (formatos) actuales en nuestros mercados actuales. Puede ir dirigida a mejorar el servicio al cliente (para consolidarse en el mercado natural) o a atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con las enseñas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de ventas). Se trata de aprovechar la experiencia que ya tenemos en el formato que trabajamos y en el mercado que ya conocemos y dominamos.

–En la estrategia de desarrollo de nuevos productos nos movemos en un mer-

cado que ya conocemos, pero que necesita una adaptación del formato a los nuevos gustos y necesidades de los usuarios (lo que, por ejemplo, les ocurrió a las empresas de Almacenes Populares), o la adopción de un nuevo formato (por ejemplo, el comercio electrónico).

–En la estrategia de desarrollo de nuevos mercados se mantienen los mismos formatos y se intenta una expansión geográfica (local, regional, nacional o internacional), o la búsqueda de nuevos segmentos de clientes. Esta estrategia puede traducirse en una expansión geográfica respecto al mercado de origen (a nivel nacional –Caprabo o Mercadona– o internacional), en la búsqueda de nuevos segmentos de mercado (por ejemplo, el grupo Bilbao al desarrollar sus tiendas Fosco, dirigidas a un segmento de mercado distinto al de sus establecimientos Zapatodos) o nuevos usuarios para los segmentos actuales (induciendo a la prueba con promociones, varian-

do los precios o reforzando la promoción y la publicidad, opción habitual para cualquier comerciante o empresa de distribución).

—Cuando el nuevo mercado a desarrollar es un mercado exterior, nos enfrentamos a una estrategia de internacionalización. Es el caso de empresas como Cortefiel, Punto Fa (Mango), Adolfo Domínguez, Inditex o Eroski.

—Finalmente, cuando la alternativa elegida es lanzar nuevos productos en mercados en los que todavía no estamos presentes, estamos optando por una estrategia de diversificación. La estrategia de desarrollo de nuevos productos se puede contemplar desde la óptica del producto-establecimiento, como se ha hecho arriba, o desde la ampliación de la cartera de bienes y servicios, normalmente bajo una nueva enseña. Cuando esta ampliación se hace a productos que guardan escasa o nula relación con los del negocio principal (alimentación, para una cadena de hipermercados como Auchan o para una central de compras como Iffa), se considera que esta empresa está siguiendo una estrategia de diversificación.

Otro ejemplo más claro lo constituyen Hipercor y las cadenas francesas de hipermercados que se han introducido en el negocio tradicional de los talleres de reparación de coches, en el que ya estaban tímidamente presentes a través de sus secciones de piezas y recambios de los autocentros (Norauto, Delauto o Feu-Vert) o, más recientemente, en la comercialización de automóviles.

Si la diversificación es pura o radical, esta estrategia es la que comporta un mayor índice de riesgo, dado que partimos de una experiencia producto-mercado nula. Las posibilidades de éxito dependerán en muchos casos no sólo de las condiciones del nuevo mercado (idénticas, similares u opuestas al que ya conocemos) y del tipo de producto (similar o diferente), sino también de las prácticas comerciales y del dominio que tengamos de la tecnología empleada. De las cuatro opciones estratégicas de



diversificación (4), las empresas de distribución se están moviendo normalmente alrededor de las dos primeras:

—Diversificación horizontal. Esta es, sin duda, una de las opciones más recientes en las grandes empresas de distribución europeas y españolas, que inicialmente se habían autolimitado en su definición del negocio a la distribución al detall de productos de consumo.

A título de ejemplo puede señalarse la entrada en la actividad financiera (tarjetas de crédito, participación en bancos, venta de productos financieros y de seguros, etc.) o en servicios no financieros como agencias de viajes, restauración, bricolaje, etc.

Otros ejemplos los constituyen las empresas de hipermercados que, como Auchan, Carrefour o Intermarché, se han diversificado hacia sectores de bricolaje, artículos deportivos, accesorios para automóviles, muebles, aparatos eléctricos y restauración —por citar algunos ejemplos—, o las empresas de grandes almacenes que, como Printemps, tienen participaciones en Conforama (muebles), La Redoute (venta por catálogo), Armand Thierry (prendas de vestir) y Prisunic (almacenes populares).

—Integración vertical. Como sabemos, ésta ha sido la opción seguida por varias empresas españolas al tomar participaciones en el capital de sus proveedores, creando sus propias plantas de producción y asumiendo las funciones que an-

tes realizaban los mayoristas (Carrefour con los cash&carry "Punto Cash") o poniendo en marcha plataformas logísticas (Eroski y Carrefour). En todos los casos, se trata de una integración vertical hacia atrás. Lo mismo ha ocurrido cuando algún mayorista, como Unialco, se ha integrado hacia adelante y ha asumido la venta al detall (con los autoservicios y supermercados BM).

—Las opciones de diversificación concéntrica o diversificación tipo conglomerado no son frecuentes en las empresas de distribución detallista de nuestro entorno. Sin embargo, el malogrado caso de Sears Roebuck había llegado a este nivel de diversificación, que es precisamente donde más claramente se dan los riesgos apuntados para esta estrategia.

De todas formas, en la casi totalidad de los ejemplos citados el negocio original sigue siendo el principal de la compañía. Así, en la distribución europea, el porcentaje que representa la diversificación de las empresas es del 50% en Metro, el 22% en Auchan, el 21% en Casino y el 15% en Tengelmann e Intermarché.

—Estrategias de segmentación y de posicionamiento. Este nivel de la estrategia de marketing define para cada binomio producto-mercado el segmento estratégico al que se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento. Ello supone:

—En primer lugar, la identificación de los diversos segmentos existentes en el mercado. Por segmento debe entenderse "el conjunto de clientes o potenciales clientes, que mantienen una posición semejante en cuanto a sus percepciones de valor, que debe aportar un determinado producto o servicio", siendo valor percibido "el posicionamiento del cliente en torno a la utilidad del producto, basado en la percepción de lo que se recibe y se aporta".

—En segundo lugar, la detección del segmento más atractivo para nuestra empresa (que sea suficientemente grande como para que recompense nuestros esfuerzos y nos sea ac-



cesible) y en el que tenemos ventajas competitivas, es decir, el segmento estratégico. Conviene recordar que las ventajas competitivas se relacionan con el valor percibido por los clientes en relación a la empresa. Así, si el cliente atribuye a nuestros productos un valor superior para igual precio percibido o un coste más bajo para igual valor percibido, está claro que, para él, tenemos una ventaja competitiva. En términos generales, una empresa no puede operar con éxito en un gran número de segmentos. De hacerlo, se produciría una excesiva fragmentación de sus esfuerzos.

—Finalmente, la determinación del posicionamiento adecuado (de la empresa, de la enseña y ante el cliente). Lo cual pasa por conseguir una posición singularizada y significativa en el mercado, para lo que la empresa deberá ser capaz de diferenciarse de sus competidores en alguno de los aspectos que valora ese segmento estratégico.

—Otras estrategias funcionales: de organización, recursos humanos, financieras, I+D+i, etc., en las que no profundizaremos por no ser objeto de este artículo.

Dado que las opciones estratégicas dependen de los objetivos que tenga la empresa, podemos encontrarnos ante estas situaciones:

—Que la pyme tenga voluntad de pervivencia en el negocio con el mayor nivel de independencia posible. En estos ca-

sos, la estrategia sucursalista seguida por estas empresas puede tener un cierto grado de estrategia de crecimiento, al plantearse la penetración en sus mercados naturales, el desarrollo de nuevos productos/formatos o el desarrollo de nuevos mercados próximos.

—O que desee mantenerse en el negocio hasta que surja una buena operación de venta. En estos casos, lo normal suele ser que la empresa no declare esta intención y "se deje querer". No obstante, a veces la empresa entra en dificultades y opta por la otra opción, lo que coloca en una situación óptima a los posibles compradores. Éste fue el caso de Galerías Preciados, Digsas, Simago y Tragoz, por citar algunos ejemplos. Está claro que estas empresas apuestan, si se nos permite la expresión, por "vestir el muñeco para encontrarle una buena novia".

En ambos casos, recalcamos, el denominador común de las opciones estratégicas que estas empresas tienen pasa por las cuatro recomendaciones que en su momento hicimos al pequeño comercio (5): profesionalización creciente de la gestión, especialización en productos "únicos" que no se puedan encontrar en las grandes superficies porque son especiales o poco demandados, diferenciación mediante un mayor énfasis en la calidad del servicio a la clientela de cara a su fidelización y retención, y asociación/cooperación, utilizando alguna de las alternativas de comercio asociado existentes.

—Por el contrario, las empresas más grandes deberán perseguir estrategias de crecimiento interno o externo como las citadas en este apartado.

•QUINTA ETAPA: DECISIONES OPERATIVAS: LOS PLANES DE ACCIÓN

La definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones. Es como si dotásemos a todo el entramado teórico-estratégico que hemos desarrollado hasta ahora de extremidades para caminar. En definitiva: es la hora de poner "manos a la obra".

Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos (calendario de las acciones), así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

En cuanto a la naturaleza de las acciones, éstas se referirán a las estrategias funcionales más oportunas en cada caso, siendo su condición de "etapa final" del proceso de toma de decisiones una poderosa razón para respetar y reforzar el criterio fundamental seguido hasta ahora, la coherencia con lo determinado en las fases anteriores.

EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PRÁCTICA

En este último punto expondremos un ejemplo práctico de elaboración de un plan estratégico para una empresa representativa del pequeño y mediano comercio de nuestro país (6). La situaremos en una ciudad española de unos 100.000 habitantes, y la denominaremos XYZ. Se dedica a la venta de productos de alimentación general (de calidad media), equipamiento personal y equipamiento del hogar (de calidad media-alta, con marcas de prestigio) a través de un gran almacén y tres supermercados (su sala de ventas total ronda los 2.000 metros cuadrados). Factura unos 20 millones de euros, con una plantilla de 120 personas.

•PRIMERA ETAPA: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Como hemos señalado en el apartado anterior, el análisis del marco en el que se mueve el negocio (análisis de la situación externa) y de sus características propias (análisis de la situación interna) nos ayuda a definir el correspondiente diagnóstico de la situación. Pero, para no extendernos más de lo razonable (en la práctica, esta primera etapa puede ocupar más de 50 páginas de un

libro), nos limitaremos a exponer una síntesis del análisis de la situación restringida a lo estrictamente necesario para que el lector pueda hacerse una composición de lugar.

El mercado natural de nuestro negocio está experimentando las tendencias generales del sector de distribución (establecimiento de grandes superficies; aumento de la competencia entre los diferentes formatos; descenso del presupuesto familiar dedicado a alimentación, textil, cuero y calzado, etc.; pérdida de cuota de mercado –en los últimos cuatro años ha perdido tres puntos porcentuales, quedando su actual cuota en torno al 10%–; etc.), además de las propias de una zona industrial en declive (cierre de empresas y dificultad para reemplazar los puestos de trabajo eliminados; descenso de la población; pérdida de nivel de renta; aumento de la tasa de paro; deterioro de las expectativas; etc.).

En otro orden de cosas, aunque la empresa no tiene todavía problemas de rentabilidad, la evolución negativa de las ventas amenaza su rentabilidad y supervivencia a largo plazo. El descenso de ventas se está acusando especialmente en alguno de sus supermercados y en los bienes de equipamiento personal, así como en los de ocio y deportes.

La notoriedad de su enseña es muy alta entre la población de su área natural (dado que se trata de una empresa establecida hace más de medio siglo) pero, por cuestiones de imagen y por su peculiar oferta de productos, XYZ tiene una elevada penetración entre las personas de edad media y avanzada, pero muy pobre entre los más jóvenes.

Finalmente, conviene señalar que el segmento de la población en el que más incide es el medio-alto, que no es precisamente el más importante ni el de mayor crecimiento, dada la evolución económica de la zona.

• SEGUNDA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Para hacer el diagnóstico de la situación utilizamos el análisis DAFO, cuyas conclusiones son:

Oportunidades

- Mercado potencial aún no explotado en su propia ciudad.
- Concentración de las organizaciones comerciales.
- Necesidad de algunos segmentos de clientes de “hacer la compra” e “ir de compras” sin grandes desplazamientos.
- Aumento de la demanda de productos relacionados con el esparcimiento, la cultura, la enseñanza, las comunicaciones, los servicios médicos y la conservación de la salud.
- Importancia de la marca y la calidad para un segmento de la población.
- Insatisfacción del comprador con las grandes superficies debido a la masificación, la lejanía y el trato despersonalizado.

Amenazas

- Aumento de la competencia (grandes superficies: generalistas y especializadas), cada vez más poderosa y agresiva.
- Reducción del porcentaje del consumo familiar dedicado a alimentación, calzado, textil y hogar.
- Prácticas desleales de la competencia.
- Cambio en los hábitos de compra (formatos comerciales, etc.).
- Disminución del mercado de su zona de influencia (crisis económica, descenso y envejecimiento de la población, etc.).
- El consumidor solicita productos más baratos, pero de calidad y con un servicio profesional. Esto está suponiendo una reducción de los márgenes de beneficio.
- Aumento de las facilidades de pago ofrecidas por la competencia.

Fortalezas

- Empresa con larga tradición y notoriedad en su ciudad.
- Sistema de pagos con facilidades para clientes habituales.
- Establecimientos modernos, funcionales y bien ubicados.
- Situación económico-financiera sólida y saneada.
- Atención y trato personalizados.



- Cierta fidelidad de compra entre sus clientes habituales.

Debilidades

- Falta de objetivos claros.
- Formato comercial maduro, incluso en declive (gran almacén).
- Organización mejorable, incluida la gestión de las compras.
- Costes superiores a la media del sector:
- Productividad inferior a la media (en indicadores como ventas por metro cuadrado de local o ventas por empleado).
- Coste unitario superior.
- Utilización no óptima de la superficie disponible.
- Descompensación en la proporción de mano de obra indirecta-mano de obra directa.
- Escaso poder negociador con los proveedores, debido al pequeño volumen de compra en comparación con las grandes empresas de distribución (esto afecta sobre todo a los productos de alimentación, en los que XYZ tiene, por este motivo, precios menos competitivos que las grandes superficies).
- Ausencia de un plan de formación.

• TERCERA ETAPA: SISTEMA DE OBJETIVOS

Para comprender bien el resto de decisiones estratégicas que se abordaron en este plan estratégico es conveniente tener presente la misión que se expone en el cuadro nº 3 que, en cierta medida, contiene implícitas la visión y los valores de la empresa.

CUADRO Nº 3

MISIÓN DE XYZ

- XYZ ES UNA EMPRESA QUE DESARROLLA SU ACTIVIDAD EN EL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL AL DETALLE, DONDE REALIZA UNA LABOR DE INTERMEDIACIÓN ENTRE LOS FABRICANTES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CONSUMO Y EL CLIENTE FINAL. POR VOCACIÓN Y CONOCIMIENTOS, EN EL FUTURO SEGUIRÁ DESARROLLANDO SU ACTIVIDAD EN ESTE SECTOR, ADECUÁNDOSE A LAS DEMANDAS DEL MERCADO.
- XYZ ES UNA EMPRESA QUE TIENE UNA CLARA VOCACIÓN DE PERVIVENCIA EN EL SECTOR CON EL MÁXIMO NIVEL DE INDEPENDENCIA POSIBLE. NO OBSTANTE, ESTÁ ABIERTA A ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS QUE PERMITAN A LA EMPRESA GARANTIZAR EL MANTENIMIENTO DE SUS SERVICIOS EN EL TIEMPO A LOS CLIENTES.
- SU MISIÓN PRIMORDIAL ES SATISFACER LAS DEMANDAS DEL MERCADO, PARA LO CUAL LA EMPRESA SE ORIENTARÁ AL CLIENTE OFERTÁNDOLE AQUELLOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE DEMANDE, DE UNA FORMA COMPETITIVA.
- DENTRO DE LOS CLIENTES TENDRÁN ESPECIAL RELEVANCIA LOS SOCIOS DE LA ENTIDAD, QUE DISPONDRÁN DE UN TRATO DIFERENCIADO POR PARTE DE LA MISMA.
- XYZ DEBERÁ SER UNA EMPRESA EFICAZ Y RENTABLE, CON UNOS COSTES DE INTERMEDIACIÓN SIMILARES A LOS DEL SECTOR CON OBJETO DE TRATAR DE GARANTIZAR UNOS PRECIOS COMPETITIVOS A SUS CLIENTES.
- CON OBJETO DE LOGRAR ESA EFICACIA, XYZ SE DOTARÁ DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ADECUADAS QUE LE PERMITAN COMPARARSE A LAS DEMÁS EMPRESAS DEL SECTOR.
- EL MERCADO DEBE SER LA REFERENCIA DE XYZ, DE FORMA QUE LA EMPRESA CONOZCA LOS DESEOS Y NECESIDADES DE LOS COMPRADORES Y DE LOS USUARIOS FINALES, CON EL FIN DE QUE LA SATISFACCIÓN DE SUS CLIENTES SEA UNO DE LOS VALORES FUNDAMENTALES DE LA FIRMA.
- LOS TRABAJADORES SON EL PRINCIPAL ACTIVO DE LA EMPRESA Y POR ELLO XYZ TRATARÁ DE MANTENER EL MAYOR NÚMERO POSIBLE DE PUESTOS DE TRABAJO FIJOS ACTUALES. • POTENCIARÁ AL MÁXIMO LA INTEGRACIÓN DE TODOS SUS COMPONENTES EN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, PARA LO QUE FACILITARÁ A LOS MISMOS LA FORMACIÓN ADECUADA QUE LES PERMITA DESEMPEÑAR SU TRABAJO DE FORMA SATISFACTORIA.
- ARTICULARÁ LOS MECANISMOS DE INFORMACIÓN PRECISOS QUE FAVOREZCAN LA COMUNICACIÓN ENTRE TODOS LOS ESTAMENTOS, PARA QUE JUNTOS GARANTICEN EL PROGRESO DE XYZ Y, POR ENDE, EL PROGRESO DE SU COMUNIDAD.

Del diagnóstico recogido en el cuadro nº 3 se deduce que lo que más necesita esta empresa como objetivo estratégico es corregir el descenso de sus ventas, antes que marcarse crecimientos importantes de su facturación o aumentar su margen. En efecto, dada la dimensión del negocio (en el último ejercicio facturó alrededor de 18 millones de euros) y su ámbito de actuación, la empresa no tiene masa crítica ni puede alcanzarla, por lo que su objetivo estratégico no debe ser el crecimiento, sino la supervivencia con niveles razonables de rentabilidad.

Otra cuestión es si debe plantearse su venta a otra empresa, pero esto no será objeto de este plan estratégico, dado que la dirección lo rechaza por ahora.

Por ello, como se habrá podido observar en el cuadro nº 3, XYZ se ha marcado el propósito de “sobrevivir en el sector con la máxima independencia posible, aunque abierta a alianzas estratégicas con otras empresas”.

Otros objetivos de tipo cualitativo (7) fueron:

–Orientación al cliente: ofrecer de forma competitiva los productos y servicios que demande el cliente en cada momento.

–Mimar al cliente: especialmente a los habituales, prestando un servicio más exquisito.

–Fidelizar a sus principales clientes e incrementar su participación en el segmento de población más joven.

–Eficacia y rentabilidad: empezar a utilizar herramientas de gestión empresarial para profesionalizar más su gestión y equipararse a las grandes empresas del sector.

•CUARTA ETAPA: ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

En la definición de negocio que se hizo quedó reflejado tanto el incremento de facturación que buscará XYZ en los próximos años en cada línea de producto / negocio, como el cambio en la importancia relativa que cada línea de producto debiera tener sobre el total de su facturación. Por ejemplo, se decidió que:

–La línea de “Equipamiento personal” pasara a suponer el 31% de la facturación total, cuando en aquel momento representaba el 26%.

–Para el final del horizonte del plan, la suma de las líneas de ocio, negocio inmobiliario, intermediación en servicios diversos y ventas sin establecimiento alcanzara un 3% sobre el total, cuando en el momento de la definición de los objetivos la facturación en estas líneas era inexistente salvo en ocio, cuyo peso relativo sobre el total no rebasaba el 1%.

–Sufrirán cierto detrimento el “Equipamiento del Hogar” y la “Alimentación General”, que verán decrecer su peso relativo.

Una vez definido el negocio, el siguiente paso es determinar la estrategia competitiva (la concentración en el cliente potencial de su zona de influencia) y de cartera adecuadas para hacer realidad dichas intenciones: estrategias de penetración, de desarrollo de nuevos productos y de desarrollo de nuevos mercados.

La estrategia de penetración que se fijó XYZ contemplaba los siguientes objetivos y medidas:

1. Aumentar la notoriedad, sobre todo entre los clientes potenciales que no son compradores habituales, para lo cual deberá hacer publicidad en medios de comunicación locales.
2. Aumentar el número de clientes habituales, haciendo promoción para captar nuevos clientes, y aumentar



CUADRO Nº 4

MEDIDAS PARA LA MEJORA DE LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES

1. DARLES MAYOR VALOR AÑADIDO (VÉASE EL CUADRO Nº 5).
2. MEJORAR LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES, LO QUE REQUIERE AUMENTAR LA FORMACIÓN DEL PERSONAL.
3. INSTAURAR PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN, PARA LO CUAL TAMBIÉN RESULTA ESENCIAL LA MEJORA DE LA FORMACIÓN DEL PERSONAL.
4. FORTALECER LA IMAGEN Y EL POSICIONAMIENTO DE XYZ EN EL MERCADO.
5. MEJORAR EL VALOR PERCIBIDO:
 - DEMOSTRANDO QUE XYZ OFRECE ALGO QUE NO DAN LOS RESTANTES COMPETIDORES.
 - OFRECIENDO SISTEMAS DE AHORRO MEDIANTE LOS CUALES EL CLIENTE CONSIGUE, DESPUÉS DE UNA DETERMINADA COMPRA, ALGO GRATIS EN LA SIGUIENTE O UNA REDUCCIÓN DEL PRECIO.

la frecuencia de visitas de los clientes actuales.

3. Aumentar el número de compras de los visitantes y conseguir que su compra media sea superior. Para ello puede hacer lo siguiente: ofrecer nuevos productos, como lo hace El Corte Inglés con la semana de... (por ejemplo, China); o hacer promociones para fomentar "ventas cruzadas"; o mejorar el merchandising; o modificar su política de precios, para hacerlos más atractivos; o adaptar la gama de productos al público objetivo, así como a algunos segmentos específicos de su área de influencia (por ejemplo, los jóvenes).
4. Fidelizar más a los clientes actuales (ver cuadros nº 4 y 5), mediante programas de fidelización y marketing directo a los segmentos específicos de clientes objetivo, como los jóvenes.
5. Recuperar clientes habituales perdidos, mediante campañas de marketing directo y encuestas para averiguar por qué han dejado de comprar en XYZ.
6. Aumentar la satisfacción general del cliente, haciendo un estudio sobre su satisfacción y tomando medidas para mejorar la calidad del servicio (ver cuadro nº 5).

7. Reforzar su orientación al mercado, para lo cual puede: hacer una autoevaluación del grado de orientación actual; invertir en estudios de mercado (para conocer mejor a los clientes); hacer que los dependientes se comuniquen más y mejor con el cliente; y aplicar un marketing más agresivo.

Además de la citada estrategia de penetración, XYZ debe emprender una estrategia de desarrollo de nuevos mercados, así como una estrategia de desarrollo de nuevos productos (establecimientos), tal como explicamos a continuación.

XYZ decide emprender una estrategia de desarrollo de nuevos mercados con el fin de alcanzar los objetivos de facturación fijados. Por ello, se plantea la posibilidad de crear un nuevo supermercado (similar a los actuales), en un área geográfica distinta. Para ello, tendrá que definir el formato del supermercado a desarrollar, buscar un emplazamiento idóneo para el mismo y realizar un estudio de viabilidad de la nueva actividad. Finalmente, la empresa deberá plantearse si tiene capacidad suficiente para crear este nuevo supermercado mediante desarrollo interno, o si deberá optar por alguna de las posibilidades del desarrollo externo (compra, alianza, etc.).

Sin embargo, el crecimiento de la facturación que se prevé alcanzar mediante la estrategia de desarrollo de nuevos mercados no será suficiente para cubrir los objetivos fijados.

Por esta razón, XYZ se plantea la necesidad de desarrollar, además de la anterior, una estrategia de desarrollo de nuevos productos/formatos. Así, la empresa deberá analizar detenidamente la posibilidad de crear nuevos establecimientos con los siguientes formatos comerciales: franquicia (posibles oportunidades en informática, discos, etc.), tienda especializada (en el campo de los deportes, confección, joyería, etc.) o un nuevo formato de supermercado.

En cuanto a las estrategias funcionales, nos limitaremos a señalar las directrices fundamentales, dejando implícito el resto de las mismas en los cuadros de planes de acción:

• El **modelo de gestión** que deberá adoptar XYZ en los próximos años se sustentará sobre los siguientes aspectos:

- Un nuevo régimen societario: Se estudiará la conveniencia de adoptar un régimen societario distinto al actual que permita desarrollarse de forma más estable dentro de un sector cada vez más competitivo.
- Un organigrama y definición de funciones adecuados para abordar esta

CUADRO Nº 5

MEDIDAS PARA AUMENTAR EL VALOR AÑADIDO Y MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO

CRITERIO: VINCULAR MAYOR VALOR AÑADIDO A MAYOR VOLUMEN DE COMPRA POR CLIENTE (POR EJEMPLO, OFRECIENDO SERVICIOS COMO REPARTO GRATUITO A DOMICILIO, ETC., PARA COMPRAS SUPERIORES A 100 EUROS). PRIMAR AL CLIENTE HABITUAL (FAMILIAS, ETC.).

DECÁLOGO:

1. INVESTIGAR QUÉ ES LO QUE VALORA REALMENTE EL CLIENTE. PARA ELLO SERÁ CONVENIENTE HACER EL CORRESPONDIENTE ESTUDIO DE MERCADO.
2. ADECUAR MÁS LA OFERTA A LO QUE REALMENTE QUIERE EL CLIENTE (SEGÚN LO REFLEJADO EN LA INVESTIGACIÓN ANTERIOR).
3. PROPORCIONAR MÁS SERVICIOS:
 - INFORMACIÓN (GENERAL Y/O POR ENTENDIDOS).
 - PERSONAS DEDICADAS A ORIENTAR AL CLIENTE.
 - SOPORTES DE COMUNICACIÓN EN LAS PLANTAS DEL GRAN ALMACÉN.
 - RAPIDEZ (CAJA RÁPIDA, ETC.).
 - CORTESÍA AL CLIENTE.
 - SERVICIO POST-VENTA.
 - SERVICIO DE AJUSTES Y ARREGLOS (ROPA...) PARA ADAPTAR LOS PRODUCTOS AL CLIENTE.
 - CRÉDITO (Y OTROS SERVICIOS FINANCIEROS).
 - SEGUROS.
 - APARCAMIENTO.
 - ZONA DE ESPERA, PROBADORES...
 - INFORMACIÓN TELEFÓNICA.
 - REPARTO A DOMICILIO.
 - HORARIO: AMPLIARLO A IGUAL NIVEL QUE LA COMPETENCIA.
4. GARANTÍA (TIPO EL CORTE INGLÉS). DEBE RECALCARSE Y PUBLICITARSE MÁS.
5. OFRECER "PRODUCTOS A MEDIDA" CON PRECIOS MÁS ELEVADOS.
6. SERVICIO DE RECLAMACIONES RÁPIDO, EFICAZ, ETC. (DEVOLUCIONES TIPO MARKS & SPENCER).
7. ORGANIZACIÓN ORIENTADA A ESTE OBJETIVO, LO QUE IMPLICA SER MÁS PLANA Y FLEXIBLE, MÁS ORIENTADA AL CLIENTE, SISTEMAS DE INFORMACIÓN MÁS RÁPIDOS Y FLEXIBLES, ORIENTACIÓN A LOS PROCESOS, ETC.
8. HUMANIZAR Y PERSONALIZAR MÁS LA RELACIÓN COMERCIAL CON LOS CLIENTES, HACIÉNDOLES VER LO IMPORTANTES QUE SON PARA XYZ. PARA ELLO, ES ESENCIAL MEJORAR LA FORMACIÓN DEL PERSONAL.
9. INSTAURAR PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN CON:
 - "RECOMPENSAS" POR VOLUMENES MAYORES DE COMPRA.
 - REGALOS DE NAVIDAD.
 - COMUNICACIÓN FRECUENTE Y DIRECTA.
 - TARJETAS PRESTIGIADAS O UN "CLUB" CON PRIVILEGIOS ESPECIALES PARA SUS MIEMBROS (EJ.: CLUB CORTEFIEL).
10. PREMIAR LA APORTACIÓN DE IDEAS Y SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS.

nueva etapa que se avecina para la empresa.

- Una orientación más participativa.
- La mejora continua y el aseguramiento de la calidad.
- Bidireccionalidad de la comunicación e información entre todos los niveles de la empresa.
- Arbitrar procedimientos de medición de la satisfacción del personal.
- Adoptar la técnica del benchmarking para mejorar la gestión de XYZ.
- Establecer medidas de fomento de la productividad.
- Estudio de alianzas estratégicas, asociacionismo y cooperación interempresarial.

•Organización y recursos humanos

Como hemos señalado anteriormente, la organización de XYZ debe adecuarse para poder abordar esta nueva etapa de forma eficaz. Ello supone incidir en aspectos como: los niveles jerárquicos de la empresa, la dependencia jerárquica y funcional, las funciones de cada puesto, la asignación de responsabilidades en cada área, y la distribución de puestos en cada nivel. Actuando sobre estos aspectos se ha de conseguir mejorar la eficacia de la gestión del negocio, reducir costes y mejorar la calidad del servicio.

Se abordarán estudios de la relación coste/masa salarial, de las infrautilizaciones, del personal obsoleto, de la adaptación del personal al puesto, de las necesidades de formación, etc. Como directrices estratégicas se tendrán en cuenta las siguientes: propiciar las bajas incentivadas pactadas entre las partes con el fin de renovar el personal y reducir los costes; y arbitrar procedimientos de medición de la satisfacción del personal.

•Estrategia de marketing

–Estrategia de segmentación y de posicionamiento: En el cuadro nº 6 se recogen las estrategias de segmentación y de posicionamiento de forma sinóptica. Del mismo puede deducirse que el segmento estratégico en el que XYZ va a concentrar prioritariamente sus esfuerzos es el de los clientes habituales, que

GRÁFICO N° 4

PLAN DE PRIORIDADES

IMPORTANCIA

ALTA

BAJA



BAJA

ALTA

URGENCIA

CUADRO N° 6

ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

PRODUCTOS-MERCADOS	ÁMBITO	SEGMENTOS	POSICIONAMIENTO
PRODUCTOS TRADICIONALES DE ALIMENTACIÓN	PROPIA CIUDAD	CLIENTES HABITUALES	CONDICIONES DE PAGO CALIDAD DE LOS PRODUCTOS
		RESTO	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS
PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN TIPO "DELIKATESSEN"	PROPIA CIUDAD	CLIENTES HABITUALES	CONDICIONES DE PAGO PRODUCTOS AUTÓCTONOS TRATO PERSONALIZADO
		RESTO	PRODUCTOS AUTÓCTONOS TRATO PERSONALIZADO
PRODUCTOS DE OCIO Y DE EQUIPAMIENTO PARA EL HOGAR	PROPIA CIUDAD Y CERCANÍAS	CLIENTES HABITUALES	CONDICIONES DE PAGO PRODUCTOS DE CALIDAD PRODUCTOS NOVEDOSOS TRATO PERSONALIZADO
		RESTO	PRODUCTOS DE CALIDAD PRODUCTOS NOVEDOSOS TRATO PERSONALIZADO
RESTO DE PRODUCTOS DE NO ALIMENTACIÓN	PROPIA CIUDAD	CLIENTES HABITUALES	CONDICIONES DE PAGO PRODUCTOS DE CALIDAD TRATO PERSONALIZADO
		RESTO	PRODUCTOS DE CALIDAD TRATO PERSONALIZADO

CUADRO Nº 7

EJEMPLO DE PLAN DE ACCIONES DE GESTIÓN

DECISIÓN ESTRATÉGICA	ACCIONES
SER MÁS COMPETITIVOS	- ANALIZAR LA CONVENIENCIA DE ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS. PARA ELLO, CONVENDRÍA ENTRE OTRAS ACCIONES: - DEFINIR CONDICIONES PREVIAS. - BUSCAR CANDIDATOS Y ESTUDIARLOS. - DEBATIR IDONEIDAD. - TOMA DE DECISIÓN DE ENTABLAR CONTACTO. - PUESTA EN CONTACTO Y DECISIÓN FINAL. - DEFINIR Y FIJAR LAS BASES DEL MODELO DE GESTIÓN DE XYZ. PARA ELLO, SE CONCRETAN LAS SIGUIENTES ACCIONES: - ESTUDIAR Y DEBATIR SOBRE LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD COMO, POR EJEMPLO, EL SISTEMA COOPQUAL (HISPACOP) Y OTROS (ACERCAMIENTO AL CONOCIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DEL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM). - CONTAR CON UN PLAN DE GESTIÓN ANUAL. - REUNIONES MENSUALES DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN. - CUADRO DE MANDO. - ORIENTACIÓN MÁS PARTICIPATIVA QUE EXIGE ARBITRAR MEDIDAS Y REFLEXIONAR SOBRE LAS FÓRMULAS Y NIVELES A ALCANZAR.
	- ANALIZAR NUEVOS CAUCES DE ASOCIACIONISMO: - NUEVAS CENTRALES DE COMPRA. - CENTROS COMERCIALES. - ACTUAR COMO FRANQUICIADO DE UN TERCERO. - ESTABLECER MEDIDAS DE FOMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD: - REUNIONES DEL COMITÉ ESTRATÉGICO TRAS DECISIÓN SOBRE RÉGIMEN SOCIETARIO DE XYZ. - ELABORACIÓN DE PROPUESTAS. - TOMA DE DECISIÓN.
	- REDEFINIR LA ORGANIZACIÓN INTERNA TAL Y COMO SE ESTABLECIÓ EN EL ACTA Nº 8 SOBRE EL MODELO DE EMPRESA. SE TRATA DE MEJORAR LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DEL NEGOCIO, REDUCIR LOS COSTES Y MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO. LAS ACCIONES NECESARIAS APARECEN DESCRITAS EN EL PLAN DE ACCIONES CORRESPONDIENTE A LA ORGANIZACIÓN. - MEJORAR 3 PROCESOS CLAVE A TRAVÉS DE LAS SIGUIENTES ACCIONES: - IDENTIFICAR LOS 3 PROCESOS MÁS IMPORTANTES DE XYZ. - DEFINIR CÓMO FUNCIONAN ACTUALMENTE: DESCRIPCIÓN DE CADA PROCESO. - ANALIZAR LAS DISFUNCIONES EXISTENTES. - INTRODUCIR MEJORAS Y REDEFINIR LOS 3 PROCESOS. - REINICIO DEL ANÁLISIS CON 3 NUEVOS PROCESOS.
	- ACORDAR Y DEFINIR EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA GESTIÓN DE XYZ A TODOS LOS NIVELES. - ESTABLECER LOS CAUCES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA. - INFORMAR AL CONSEJO RECTOR. - REUNIÓN INFORMATIVA AL COLECTIVO DE TRABAJADORES SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO ESTABLECIDO. - ESTABLECER MECANISMOS DE COMUNICACIÓN INTERNA. - INFORMAR PERIÓDICAMENTE DE LOS PRINCIPALES HITOS ALCANZADOS EN LA PUESTA EN MARCHA DEL PLAN.
	- ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA. - CONSENSUAR EL PLAN DE FORMACIÓN ANUAL. ESTÁ CONDICIONADO AL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN (DNF).
	PUESTA EN MARCHA DEL PLAN ESTRATÉGICO.
MEJORAR LAS RELACIONES LABORALES, LA COMUNICACIÓN, MOTIVACIÓN E INTEGRACIÓN DEL PERSONAL DE XYZ	- REUNIONES DE SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO. - REUNIÓN DE DEFINICIÓN DE ACCIONES PARA EL TRIMESTRE SIGUIENTE.
	ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.
CONSEGUIR QUE XYZ SEA UNA EMPRESA EFICAZ Y RENTABLE	ELABORACIÓN DEL SIGUIENTE PLAN ESTRATÉGICO.



HITOS	RESPONSABLE	PLAZO
—	DTOR. GENERAL	SEGÚN OPORTUNIDAD
—	COMITÉ ESTRATÉGICO	JUNIO 2003
—	DIRECTOR GENERAL	ANUAL
—	DIRECTOR GENERAL	MENSUAL
—	DIRECTOR GENERAL	ANUAL
—	DIRECTOR GENERAL	SEGÚN OPORTUNIDAD
—	COMITÉ ESTRATÉGICO	1ª REUNIÓN EN SEPTIEMBRE 2003
—	COMITÉ ESTRATÉGICO	OCTUBRE 2003
—	COMITÉ ESTRATÉGICO	NOIEMBRE 2003
—	ESTABLECIDOS EN DICHA ACTA	ESTABLECIDOS EN DICHA ACTA
—	DIRECTOR GENERAL	AÑO 2004
—	COMITÉ ESTRATÉGICO	OCTUBRE 2003
—	COMITÉ ESTRATÉGICO	OCTUBRE 2003
—	COMITÉ ESTRATÉGICO	OCTUBRE 2003
—	DIRECTOR SOCIAL	JUNIO 2004
—	CONSEJO RECTOR	JUNIO 2003
—	COMITÉ ESTRATÉGICO	MENSUAL
—	COMITÉ ESTRATÉGICO	TRIMESTRAL
—	COMITÉ ESTRATÉGICO	ANUAL
—	CONSEJO RECTOR	AÑO 2006

representan la mayor parte de sus ventas y contribuyen a la casi totalidad de sus beneficios.

Frente a este segmento estratégico tenemos una ventaja competitiva que debemos potenciar en nuestro posicionamiento: las condiciones de pago. Otros aspectos importantes de nuestra estrategia de posicionamiento son, según el ámbito de actuación, la calidad de los productos y el trato personalizado (que deberemos potenciar para desmarcarnos de nuestros competidores).

—*Estrategia de productos*: la clave va a estar en conseguir acuerdos de exclusividad. Por ejemplo, en el sector de ocio, y con el fin de ofrecer a nuestra clientela productos novedosos, es necesario llegar a este tipo de acuerdos con casas de reconocido prestigio como Sony, IBM o Nintendo.

—*Estrategia de precios*: mantener los precios de los productos de alimentación general mientras sea posible, si bien lo probable es que haya que bajarlos en el futuro por la presión de las grandes superficies de la zona.

—*Estrategia de comunicación*: necesidad de transmitir en nuestra comunicación la importancia que damos a la calidad del servicio (trato directo, amable y exquisito, así como atención personalizada) y de los productos. La comunicación a nuestro segmento estratégico se hará con un enfoque de marketing relacional: utilizando nuestra base de datos, haciéndoles partícipes de las ventajas de ser clientes habituales, proporcionándoles la correspondiente tarjeta de fidelización y un servicio de atención al consumidor de llamada gratuita las 24 horas del día, etc.

•QUINTA ETAPA: DECISIONES OPERATIVAS: PLANES DE ACCIÓN

En el cuadro nº 7 se expone un ejemplo de los diversos planes de acción que se comprometió a aplicar XYZ para alcanzar sus objetivos estratégicos, dada la estrategia elegida.

Además, es fundamental diferenciar aquellas acciones que resultan prioritarias

El plan estratégico

rias de las que pueden dejarse para un segundo momento, con el fin de ir aplicándolas por orden, en función de su importancia y su urgencia. Por esta razón, se definió el plan de prioridades que se recoge en el gráfico nº 4.

CONCLUSIÓN

El plan estratégico no sólo es una técnica de gestión prioritaria para cualquier tipo de empresa de cualquier sector económico –por tanto, también para las del sector de distribución minorista–, sino que, además, está al alcance de empresas minoristas pequeñas como la expuesta en el ejemplo de aplicación. Les ayuda a definir un proyecto de futuro y a dirigir el negocio según un plan, y no a merced de los acontecimientos y avatares del mercado en el que se desenvuelven. ■

JOSÉ M^a SAINZ DE VICUÑA ANCÍN

Director General de SDV Consultores y Profesor de la ESTE.
Universidad de Deusto

NOTAS

- (1) La más utilizada por la muestra internacional de directivos que utiliza esta empresa de consultoría (ver SPRI, 2002).
- (2) Ver Sainz de Vicuña (2003b).
- (3) Véase Sainz de Vicuña (2001).
- (4) Ver Ansoff (1987).
- (5) Ver Sainz de Vicuña (1996).
- (6) Ver Sainz de Vicuña (2000).
- (7) Por razones obvias, no se presentan los objetivos cuantitativos de facturación y de rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, I. H. (1987). Corporate Strategy, Edit. Penguin Books, Hamondsworth (U. K.).
- PELLEGRINI, L. (1994). "Alternatives for growth and internationalization in retailing", International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research, nº4, Abril, págs.121-148.
- PORTER, M. E. (1982). Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Editorial CECSA, México.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M^a (1996). "Comercio tradicional: opciones estratégicas". Distribución y Consumo, nº 30, octubre-noviembre, págs. 6-29.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M^a (2000). Marketing estratégico para el pequeño y mediano comercio. Ediciones PMP. 5.ª edición. Bilbao.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M^a (2001). La distribución comercial: opciones estratégicas. ESIC Editorial. 2.ª edición. Madrid
- SAINZ DE VICUÑA, J. M^a (2003a). El Plan de Marketing en la Práctica. ESIC Editorial. 8.ª edición. Madrid.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M^a (2003b). El Plan Estratégico en la Práctica. ESIC Editorial. Madrid.
- SPRI (2002): Utilización de herramientas y técnicas de gestión en la CAPV 2001. Editado por la Sociedad para la promoción y Reconversión Industrial, S.A., Bilbao.

Feria Nacional del Vino
Spanish Wine Fair

FENAVIN

2003

Ciudad Real

8 - 11 de Mayo
www.fenavin.org

400 bodegas de toda España

Centro de Negocios
con presencia de compradores
de Alemania, Reino Unido,
Bélgica, Holanda, República Checa,
Polonia, EEUU, México, Japón,
Brasil, El Líbano, ...

ORGANIZA
Diputación Provincial de Ciudad Real

PATROCINAN
Diputación Provincial de Ciudad Real
Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha
Caja Castilla La Mancha
Caja Rural de Ciudad Real



Diputación Provincial
de Ciudad Real

INVITACIÓN PROFESIONAL

Nombre / Apellidos _____ CP _____

Dirección _____

Población _____

Provincia _____ País _____

Empresa / Cargo _____

Sector / Actividad _____

Teléfono _____ Fax _____

E-Mail _____

* Imprescindible entregar cumplimentado para acceder a FENAVIN