

Las Tres Armas Estratégicas de la Pequeña Empresa

Referenciar: <http://www.ecobachillerato.com>

Autor: Victor Manuel Chinestra Soler

-INTRODUCCIÓN

Un gran problema que se ha planteado es si las pequeñas empresas pueden sobrevivir ante el empuje de las grandes, la expansión y desarrollo de las multinacionales auguran una rápida desaparición de las pequeñas empresas. Las razones son: las economías a escala, de los recursos de marketing de las grandes empresas, los recursos financieros, habilidades de gestión, I+D, capacidad de distribución.

Pero en la realidad la pequeña empresa sigue ocupando un sitio de importancia en el conjunto empresarial de los países desarrollados. La explicación es que las economías occidentales tienen tendencia que les orienta hacia una estructura empresarial integrada por unidades cada vez más pequeñas. Además las pequeñas empresas cuentan con ventajas respecto de las grandes empresas: el precio no es determinante en el éxito de la empresa, creciente segmentación del mercado, lo importante no son los recursos financieros, sino la amplia base de clientes satisfechos y fieles, la estrategia y la intuición influyen en el éxito de la empresa, la rapidez y facilidad de acceso a nuevas tecnologías y sobre todo el contacto directo con los clientes. Pero las pequeñas empresas no pueden caer en el error de competir con las grandes empresas utilizando sus mismas armas y en no explorar las armas estratégicas que posee y que le permitirán salir victorioso de su enfrentamiento con la gran empresa. No deben competir con ellas en las áreas donde las grandes tengan mayor fuerza como marketing o distribución nacional.

Las Tres Armas Estratégicas que debe emplear la Pequeña empresa son:

- La Flexibilidad que le dan las empresas sus dimensiones.
- La creciente Segmentación de los Mercados.
- El Contacto Directo con los clientes.

La aplicación de estas tres armas es una forma de pensar, analizar y enfocar la gestión de la empresa que algunas empresas han sabido utilizar eficazmente. Para aprovechar al máximo esta estrategia hay que transmitirla a todo el personal de la empresa para explotarlos al máximo y en todas las circunstancias.

-RESUMEN

1-LA FLEXIBILIDAD

En la guerra entre las pequeñas y las grandes empresas, un "ataque frontal" tendrá resultados negativos para la pequeña empresa. Pero las pequeñas empresas tienen que tener consciencia de armas estratégicas con que cuenta y saber utilizarlas eficazmente para triunfar en una "guerra de guerrillas".

Flexibilidad: es la capacidad que tienen las organizaciones para adaptar con rapidez sus valores, estrategias, habilidades, estructuras, flexibilidad estratégica y estilo de gestión a los cambios del entorno.

Áreas de la Flexibilidad:

- Flexibilidad Operativa: acciones de corta duración centradas en áreas muy precisas.
- Flexibilidad Estratégica: Alta flexibilidad en las estratégicas.
- Flexibilidad Estructural: Profundo conocimiento de las debilidades de la gran empresa.

En la flexibilidad hay tres puntos importantes que la empresa debe profundizar.

- Adaptar con rapidez.
- Los elementos de la empresa que deben adaptarse.
- El entorno.

1) Cuando habla de rapidez no se refiere a cambios de última hora, se refiere a cambios internos antes que la competencia, la gran empresa. Los cuatro factores que hacen importante la rapidez son:

- a) Los productos y servicios pasan de moda con mayor rapidez.
- b) La mayor competencia que existe en los mercados.
- c) La proliferación de copias e imitaciones.
- d) Menos confianza en las previsiones.

2) Elementos internos de la empresa que deben adaptarse a los cambios, Las 7S de McKinsey:

- Valores y Objetivos (*Shared values*).

Valores son: principios y conceptos, explícitos o implícitos, que condicionan las actuaciones y decisiones que se producen en una empresa u organización. Se deben cambiar los valores dominantes en la empresa.

- Estrategia (*Strategy*).

Es necesario determinar los pasos que deben tomar para alcanzar los objetivos de la empresa.

- Habilidades y fortalezas (*Skills and Strengths*).

Habilidades: determinan las áreas en las que la empresa puede alcanzar los objetivos destacando sobre otras.

- Estructura (*Structure*).

Las diferentes áreas de la empresa, la organización y relaciones entre ellas.

- Sistemas y procedimientos (*Systems and procedures*).

Procesos de una empresa con el propósito de identificar asuntos importantes de la empresa, realización de actividades o toma de decisiones. Como deben realizarse las cosas en una empresa. Este área es importante para lograr mayor flexibilidad.

- Personal (*Stuff*).

Personal adecuado para lograr los objetivos empresariales. Modo de gestionar, modo de actuar en los distintos niveles de dirección, etc.

Este esquema de McKinsey es especialmente útil en dos grandes áreas:

- Proceso de cambio: determina la secuencia a seguir en el cambio y señala la necesidad de cambio.
- Cambio eficaz: se debe trabajar en armonía con los siete elementos, ya que lo que ocurra en uno puede afectar a los demás.

Al trabajar con este esquema debe seguirse el orden del esquema de McKinsey.

3) Las empresas que no se preocupan por el entorno tienen riesgo de no poder explotar las oportunidades que le ofrece este y no poder defenderse de las amenazas y problemas que causa.

Para terminar existen cinco factores imprescindibles para lograr una empresa flexible de los cuales los dos primeros son los más importantes:

- a) Fuerte compromiso de los niveles directivos.
- b) Alta dosis de liderazgo.
- c) Conocimiento profundo del entorno.
- d) Rápido sistema de comunicación interna.

1-LA SEGMENTACIÓN.

Los mercados que son conjuntos de personas o empresas que se consideran consumidores o usuarios no están formados por usuarios con las mismas necesidades, gustos, etc.

Un segmento es un grupo de consumidores que tienen necesidades o gustos muy parecidos. Los segmentos se forman por las necesidades de las personas no por las personas.

- Segmentación: agrupar a los consumidores que tienen las mismas necesidades. Los criterios utilizados son:
 - a) Segmentación por regiones.
 - b) En función de las características del consumidor.
 - c) Por el nivel de uso de los productos y servicios.
 - d) En función de los beneficios buscados.

Los mercados industriales, entre empresas, tienden más a la segmentación.

La segmentación es muchas veces la única opción de las pequeñas empresas por los riesgos que conlleva el liderazgo en precios. Estas deben centrarse en segmentos en los que se defiendan mejor y en los que no parezcan atractivos para las grandes empresas competidoras.

Resultados de la segmentación:

- Evita la competencia frontal con la gran empresa de la que la pequeña sale perdiendo.
- Adapta la empresa al comportamiento del mercado.
- Mejora la posición de la empresa en el mercado.
- Mayor rentabilidad con menos recursos.

Dentro de la segmentación hay dos alternativas:

1) Dirigirse a un solo segmento en particular (Alta Segmentación).

Donde hay 5 opciones:

- a) Segmento grande.
- b) Segmento pequeño.
- c) Segmento en crecimiento.
- d) Reestructurar un segmento, innovación.
- e) Reestructurar el mercado, canales de distribución distintos.

2) Dirigirse a varios segmentos de un mercado.

Existen 3 opciones:

- a) Distintos productos para distintos mercados.
- b) Centrarse en pocos segmentos.
- c) Un único producto para varios segmentos.

Lo fundamental de este tema es elegir los segmentos que mejor se adapten a las habilidades de la empresa.

3-EL CONTACTO CON EL CLIENTE.

Las grandes empresas tienen la mayoría de veces un contacto nulo con los clientes. Una ventaja que deben aprovechar las pequeñas empresas en su lucha por sobrevivir.

Para que este contacto sea importante tiene que ser entre cliente y la directiva. EN las grandes empresas el exceso de niveles jerárquicos, las deficientes comunicaciones ascendentes y la poca flexibilidad lo dificultan. Estas deficiencias deben ser conocidas por la pequeña empresa para poder superarlas. Pero hay que tener cuidado de no caer en las mismas deficiencias. Para evitar esto es imprescindible mantener comunicaciones con el cliente y los empleados de más bajo nivel, así como canales abiertos, ascendentes y descendentes.

La dinámica de esta técnica es:

- a) La clientela plantea necesidades.
- b) Llegan rápidamente a la directiva que toma decisiones.
- c) Toma decisiones con gran rapidez.
- d) Adapta los productos a las demandas de los clientes.
- e) Los clientes están satisfechos.

Los clientes siempre estarán dispuestos a ofrecer un poco más de dinero por la calidad. Para lograr esta calidad (calidad total) existe una formula:

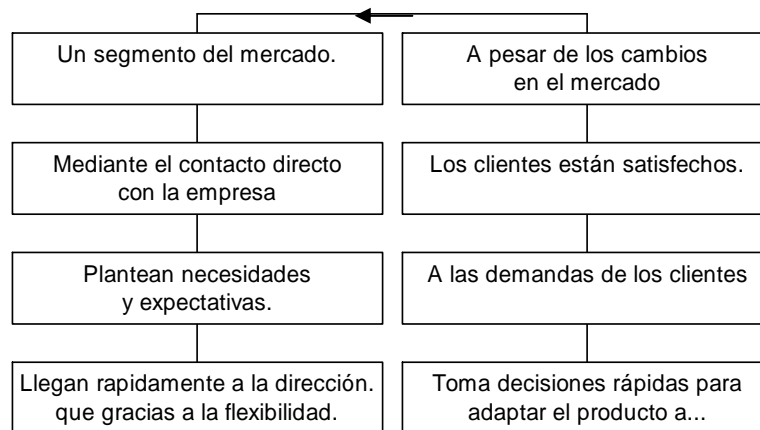
$$\text{CALIDAD TOTAL} = \text{CALIDAD INTERNA} + \text{CALIDAD EXTERNA}$$

Calidad Interna: capacidad del producto para cubrir la necesidad para la que ha sido diseñado.

Calidad Externa: imagen de la empresa, confianza de los consumidores. En este sector tienen cierta ventaja las grandes empresas.

-ESQUEMA

Esquema Global.



-OPINIÓN PERSONAL.

Este libro de Organización de empresas es el óptimo para aquellas empresas pequeñas que se ven amenazadas por el magno poder de las grandes empresas y para emprendedores que necesiten asesoramiento de cómo llevar a cabo la estrategia empresarial para aprovechar al máximo las oportunidades del mercado utilizando sus mejores armas para lograr una eficiencia óptima para no desaparecer por la competencia de las grandes empresas y poder plantarles cara con las armas que posee la pequeña empresa.

El planteamiento de esta guía es muy claro y fácil de aplicar en la práctica pues detalla muy bien los pasos que hay que seguir, ofrece recomendaciones y avisa de los posibles errores en los que se puede caer durante el proceso. El libro está muy bien subdividido en cinco partes la primera de introducción, en las tres siguientes analiza a fondo las tres armas estratégicas y por último ofrece una conclusión global. En cada sección ofrece un resumen con los puntos más importantes y detalla con multitud de esquemas, cuadros, definiciones, etc. Los temas que trata. En conclusión es un libro imprescindible para el pequeño empresario o emprendedor.

