

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LAS PYMES MANUFACTURERAS DE LOS SECTORES TRADICIONAL Y RESIDUAL DEL ESTADO TRUJILLO.

**Competitive strategies in pymes manufacturers of the
traditional and residual sectors of the state trujillo.**

Recibido: 19/02/09
Aprobado: 22/04/09

María Elizabeth Rojas* y María Eugenia Briceño **

*Profesora Asociado del Departamento de Ciencias Económicas
y Administrativas del Núcleo Universitario “Rafael Rangel”,
Universidad de los Andes. Investigadora Activa del Centro Regional
de Investigaciones Humanísticas, Económicas y Sociales. NURR-ULA-Trujillo-Venezuela
* e-mail: merojas@ula.ve

**Profesora Agregado del Departamento de Ciencias Económicas
y Administrativas del Núcleo Universitario “Rafael Rangel”,
Universidad de los Andes. Investigadora Activa del Centro Regional
de Investigaciones Humanísticas, Económicas y Sociales. NURR-ULA-Trujillo-Venezuela
**e-mail: mariabri@ula.ve

Autora Principal: María Elizabeth Rojas

Resumen

El propósito de la investigación consistió en identificar estrategias competitivas en las Pymes manufactureras de los sectores tradicional y residual del Estado Trujillo, mediante un análisis competitivo. Para esto se realizó un estudio descriptivo, con un diseño no experimental transeccional. La población estuvo conformada por 24 Pymes, y siguiendo un muestreo no probabilística de juicio se tomó dieciocho (18) de ellas. Los resultados demuestran que estas empresas se encuentran en una situación de competencia monopolística y oligopólica, poseen una relativa competencia directa con otras Pymes y competencia indirecta con grandes compañías nacionales e internacionales. Además, se ubican en una estrategia de enfoque o concentración geográfica, ofrecen productos diferenciados y exclusivos a su mercado, asumen posiciones de líderes y, se orientan a un crecimiento intensivo. Entre las recomendaciones se señalan mejorar el control de las relaciones con los proveedores a través de una integración hacia atrás y proponerse el crecimiento y desarrollo de la empresa, a través de la integración hacia adelante.

Palabras clave: Estrategias Competitivas, Pymes Manufactureras, Análisis Competitivo.

Abstract

The purpose of this investigation consisted on identifying competitive strategies in Pymes manufacturers of the traditional and residual sectors of the State Trujillo, by means of a competitive analysis. For this, it was carried out a descriptive study, with

a design non experimental transeccional. The population was conformed by 24 Pymes, and it was followed of a non probabilistic sampling of trial, it was taken eighteen (18) of them. The results demonstrate that these companies are in a situation of monopolist and oligopolistic competition, they possess a direct relative competition with other Pymes and indirect competition with national and international big companies. Also, they are located in a focus strategy or geographical concentration, they offer differentiated products and exclusive to their market, they assume leaders' positions and, they are guided to an intensive growth. Among the recommendations they are pointed out to improve the control of the relationships with the suppliers through an integration back and to intend the growth and development of the company, through the integration forward.

Key words: Competitive Strategies, Pymes Manufacturers, Competitive Analysis.

Introducción

Las empresas son grupos sociales en los que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de los individuos, a cambio de la obtención de utilidades. Dentro de esta definición se pueden ubicar distintos tipos de empresas, clasificadas de acuerdo a las actividades que realizan (industriales, comerciales o servicio), por el origen de capital (privadas o públicas), por su magnitud o tamaño (pequeñas, medianas o grandes), entre otras.

Todas las empresas -grandes, medianas o pequeñas- requieren pensamiento y actuación estratégica, procesos de planificación, mercadeo, análisis financiero, buen manejo de recursos humanos, entre otros aspectos. Sin embargo, estos procesos ocurren de distinta manera en ellas. Cada una tiene características particulares, debido a que su naturaleza, comportamiento de su mercado, disponibilidad de

recursos, entre otros, son diferentes entre una y otra empresa.

En los últimos años, los sistemas económicos de distintos países han mostrado interés hacia una categoría específica dentro de las empresas, referida a las pequeñas y medianas empresas (Pymes), por considerarlas importantes contribuyentes al desarrollo económico y de su gran capacidad y potencial en la generación de empleo e ingreso. Han despertado el interés de empresarios, profesores de gerencia, organismos multilaterales y políticos, por cuanto estas empresas son fáciles de establecer, generan empleo, pueden constituir el inicio de grandes empresas, y, si bien pueden producir bienes tradicionales como artesanía, repostería, entre otros, o servicios sencillos como el de taxis, de comida rápida, dentro de algunos otros, también han penetrado con éxito al mundo tecnológicamente avanzados como el de la informática.

Las Pymes, son negocios que operan independientemente, tienen

dueños y administración local, no son líderes en su campo y reúnen ciertas características de tamaño respecto al número de empleados e ingresos anuales. Específicamente, en Venezuela, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística (INE), una empresa pequeña tiene entre 5 y 20 trabajadores y una mediana empresa entre 21 y 100 trabajadores.

Para estas empresas, los impactos de la globalización económica abren un amplio campo de actuación, por cuanto al ampliarse las fronteras físicas para la selección de la ubicación de las plantas, las empresas globalizadas tratan de reducir sus inversiones y costos de operación considerando la apertura a través de empresas locales capaces de suplir oportunamente, con calidad mundial y a precios competitivos a nivel internacional piezas, materiales y/o servicios, generando condiciones para hablar de competitividad por vía de la extensión de empresas mundialmente reconocidas.

Esta apertura de empresas respaldadas por grandes firmas se asocia al concepto de competitividad, que de acuerdo con Rosales (1996), esta referido a la capacidad de una empresa para incursionar exitosamente en mercados globalizados, abiertos, por medio de la exportación o enfrentándose a las importaciones. De esta manera, las Pymes rivalizan tanto con grandes empresas nacionales y multinacionales como las microempresas y las empresas informales.

En consecuencia, para una Pyme lograr sus objetivos de participación, de rentabilidad, de posicionamiento, entre otros, sin una estructura diversificada o compleja y con ciertas limitaciones de capital y tecnología,

debe trazarse estrategias competitivas que le permitan mantenerse, crecer y desarrollarse en medio de la fuerte competencia, directa e indirecta, que encuentran en sus mercados.

De manera particular, las Pymes en el Estado Trujillo, presentan características semejantes a las del resto del país –generalmente familiares, operan en mercados locales, limitada capacidad gerencial, dificultad en la búsqueda de recursos financieros, entre otras- unidas a las condiciones socio-económicas del Estado, ubicado éste como uno de los estados del país más deprimidos económicamente. También se ha visto emerger, al igual que el resto del país, numerosas actividades de economía informal, a través de buhoneros, talleres de servicio, artesanía, ventas diversas, entre otras, sin una organización formal ni legal; las cuales no agregan valor a la estructura económica del estado. Igualmente, a nivel de comercio y servicio, en los últimos tiempos, se han instalado empresas con respaldo de franquicias de tipo nacional e internacional, es decir, que las empresas locales deben competir, como se señaló anteriormente, además de empresas locales, también con las informales y las globales.

Con base a las referencias expuestas acerca de la Pymes y su necesidad de competir, en este estudio se trata de identificar estrategias competitivas en las Pymes manufactureras del sector tradicional y residual del Estado Trujillo, partiendo de un análisis competitivo de ellas.

BASES TEÓRICAS

Análisis de la competencia

Para Arellano (1999), la empresa que tendrá más éxito en los mercados

será aquella que satisfaga las necesidades de sus consumidores de una manera más adecuada que sus competidores. De acuerdo con este planteamiento, una empresa debe prestar tanta atención a sus competidores como a los consumidores meta.

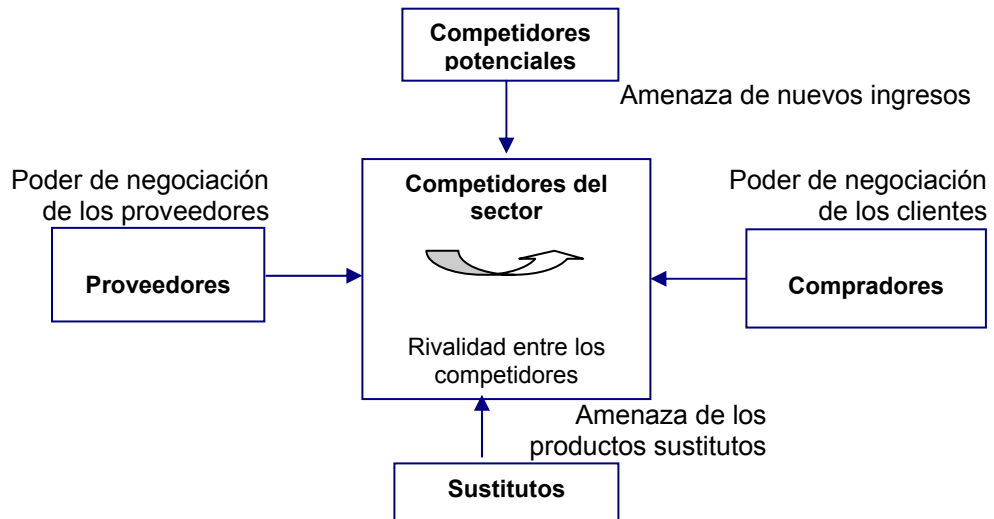
De esta manera, puede identificar áreas de ventaja o desventaja competitiva, es decir, las características o atributos que posean los productos o marcas que le da una cierta superioridad sobre sus competidores (Lambin, 1995).

Fuerzas competitivas.

Toda empresa, al analizar su competencia debe considerar cinco fuerzas competitivas, planteadas por Porter (1982) y llamados por Lambin (1995: 287), “noción de rivalidad

ampliada”. Según Porter, las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia va más allá de los simples competidores; los clientes, los proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos “competidores” para las empresas y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. Estas fuerzas se ilustran en la siguiente figura:

Las 5 fuerzas competitivas



Fuente: Porter, 1982: 24

Rivalidad entre los competidores existentes; son las fuerzas competitivas que surgen de las maniobras de los rivales para lograr una mejor posición en el mercado y una ventaja competitiva. La intensidad y las formas de lucha competitiva entre rivales directos varían según la naturaleza de la situación competitiva observada.

Competidores potenciales; son las fuerzas competitivas que surgen de la amenaza ocasionada por la entrada de nuevos rivales. La importancia de esta amenaza depende de la altura de las barreras de ingreso que estén presentes (economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, acceso a canales de distribución, efecto de la curva de aprendizaje y experiencia) y, del vigor de las reacciones y carácter disuasorio de los competidores existentes que deben esperar al que ingresa (reputación de agresividad, grado de compromiso, liquidez y disponibilidad financiera, crecimiento lento del mercado).

Presión de productos sustitutos; son fuerzas competitivas que provienen de los intentos que hacen los extraños en el mercado a fin de obtener compradores para sus productos. Los productos sustitutos son los que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores pero que se basan en tecnologías diferentes.

Poder negociador de los compradores; son fuerzas competitivas que pueden influir la rentabilidad potencial de una actividad obligando a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago más favorables o también enfrentando a un competidor contra

otro. La importancia de este poder de negociación depende de ciertas circunstancias, tales como: el grupo de compradores está concentrado o compra cantidades importantes, los productos comprados están poco diferenciados y los clientes están seguros de poder encontrar otros proveedores, los costos de cambiar por marcas o productos sustitutos competitivos es relativamente bajo, el comprador dispone de información completa sobre la demanda y, los compradores representan una amenaza real de investigación hacia atrás y son competidores potenciales peligrosos.

Poder negociador de los proveedores; son fuerzas competitivas que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la cantidad de los productos o de eliminar las cantidades vendidas a un cliente. Algunas de las condiciones que aseguran un poder elevado de negociación a un proveedor son las siguientes: el grupo de proveedores está más concentrado que el grupo de clientes al cual vende, el proveedor no está enfrentado a unos productos susceptibles de sustituir a los productos que él proporciona, la empresa no es un cliente importante para el proveedor, el producto es un medio de producción importante para el cliente, el grupo de proveedores tiene diferenciados sus productos o ha creado unos costos de transferencia que convierten al cliente un cautivo, el grupo de proveedores constituye una amenaza real de integración hacia delante, entre otros.

Según Porter (1982), una vez que las fuerzas que afectan la competencia en un mercado y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa está en la posibilidad de identificar sus fuerzas y

debilidades en función del mercado en el cual compite y, llegar a plantearse estrategias competitivas.

Definición de estrategias y ventajas competitivas

Para Thompson y Strickland (1994: 2), la *estrategia de una organización* “consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados” y, de manera específica, definen la *estrategia competitiva* (1994: 75), como la “porción más limitada de la estrategia empresarial que se encarga de los enfoques competitivos de una compañía para lograr éxito en el mercado, de sus movimientos ofensivos para asegurar una porción competitiva sobre las compañías rivales, y de sus movimientos defensivos para proteger su posición competitiva”.

La estrategia competitiva busca cómo funcionar mejor que los rivales, cómo defenderse contra las presiones competitivas y cómo fortalecer la posición de la compañía en el mercado.

Por su parte, Lambin (1995: 285), define *ventaja competitiva* como “las características o atributos que posee un producto o una marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores”. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al producto, o a las modalidades de producción, de distribución o de venta, propios del producto o de la empresa.

Clasificación de estrategias competitivas.

Estrategias genéricas o básicas

Porter (1982), plantea *tres tipos de estrategias genéricas o básicas* posibles para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector:

Estrategia de liderazgo general en costos. Consiste en lograr un liderazgo en el sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a la disminución total de los costos. Está generalmente ligada a la existencia de un efecto de experiencia. Implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad que permitan valorar los efectos de la experiencia, de las concepciones muy estudiadas de los productos y de los gastos reducidos de ventas y de publicidad. El bajo costo unitario con relación a los competidores es el tema que recoge toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Estrategias de diferenciación. Consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Esta estrategia tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores. La diferenciación puede tomar diferentes formas: una imagen de marca, un avance tecnológico reconocido, el servicio al cliente, la cadena de distribución, entre otros.

Estrategias de enfoque, concentración o alta segmentación. Consiste en enfocarse en las necesidades de un segmento, un grupo particular de compradores o a un mercado geográfico, sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo es, asignarse una población-objetivo restringida y satisfacer las

necesidades propias de este segmento mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado. Esta estrategia implica diferenciación o liderazgo en costo, o bien las dos a la vez, proporcionando estas posiciones defensivas contra cada una de las fuerzas competitivas, pero únicamente respecto a la población-objetivo escogida.

Estrategias de Crecimiento

Una empresa puede definir un objetivo de crecimiento a tres niveles diferentes: intensivo, integrado y diversificado. A cada uno de estos objetivos corresponde cierto número de estrategias posibles que es interesante examinar.

Estrategia de crecimiento intensivo. El objetivo es crecer en el seno del mercado de referencia en el cual opera. La estrategia es justificable cuando una empresa no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que se dispone en los mercados que cubre actualmente. Se pueden adoptar distintas estrategias: de penetración del mercado (desarrollar la demanda primaria, aumentar la cuota de mercado, adquisición de mercados, entre otras); de desarrollo para los mercados (nuevos segmentos, nuevos circuitos de distribución, expansión geográfica); de desarrollo por los productos (adición de características al producto, ampliar la gama de productos, rejuvenecimiento de una línea de productos, mejorar calidad, entre otros).

Estrategia de crecimiento integrado. El objetivo es crecer en el seno del sector industrial a través de una extensión horizontal, por arriba o por debajo de su actividad básica. La estrategia es justificable cuando una

empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella en el sector industrial en que esta inserta. Se pueden encontrar tres tipos de estrategia: estrategia de integración hacia arriba (hacia el origen o atrás), estrategia de integración hacia abajo (hacia el consumidor o adelante) y estrategia de integración horizontal (absorbiendo o controlando algunos competidores).

Estrategia de crecimiento por diversificación. Implica la entrada de la compañía a mercados nuevos. Se justifica si el sector industrial en que se encuentra la empresa no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o rentabilidad. Se pueden adoptar, principalmente, dos estrategias: estrategia de diversificación concéntrica y de diversificación pura.

Estrategias competitivas de mercadotecnia.

Kotler y Armstrong (2001), establece una clasificación de cuatro tipos de estrategias de mercadotecnia basadas en diferentes posiciones competitivas:

Las estrategias del líder del mercado. La empresa "líder" es la que tiene mayor participación del mercado del producto relevante, ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. Estas empresas deben mantener una vigilancia constante, si quieren seguir siendo las número uno, ya que otras firmas están desafiando su fuerza o tratando de tomar ventaja de sus vulnerabilidades. Por tal razón, requieren de acción estratégica que pueden ser de tres maneras: expansión del mercado total o desarrollo de la demanda primaria, defensa de la participación del mercado (estrategia defensiva) y,

expansión de la participación del mercado (estrategia ofensiva).

Las estrategias del retador del mercado. La empresa que no domina el mercado puede elegir entre dos posturas: atacar el líder y a otros competidores en un agresivo esfuerzo para obtener mayor participación del mercado, o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante. Las estrategias del retador -ataque al líder- son estrategias agresivas, cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder, incrementando su participación en el mercado, con la idea de que esto los conducirá hacia una mayor rentabilidad.

Las estrategias del seguidor. El seguidor es el competidor que, no disponiendo más que de una cuota de mercado reducida, adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia. En vez de atacar al líder, estas empresas persiguen un objetivo de “coexistencia pacífica” y de reparto consciente del mercado. El seguidor tiene que definir una ruta de crecimiento que no cree represalias competitivas. Se plantean tres estrategias principales de seguimiento: clonador, imitador y adaptador

Las estrategias de los nichos de mercado (especialista). La empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. La clave de esta estrategia es la especialización en un nicho y, para ser rentable y duradero debe poseer ciertas características: representar un potencial de beneficio suficiente, tener un potencial de crecimiento, ser poco atractivo para la competencia, corresponder a las capacidades

distintivas de la empresa y poseer una barrera de entrada defendible.

Definición de Pymes

Para Nickels, McHugh y McHugh (1997: 163), las Pymes son “un tipo de negocio pequeño”; es el que opera de manera independiente, no es líder en su campo y reúne ciertas características de tamaño respecto al número de empleados e ingresos anuales. Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996: 171), las pequeñas empresas “son negocios que tienen dueños y administraciones locales y, con frecuencia, muy pocos empleados que trabajan en una sola ubicación”.

En Venezuela, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INE), una microempresa es la que tiene menos de 5 trabajadores, una pequeña empresa tiene entre 5 y 20 (estrato IV), una empresa mediana tiene entre 21 y 100 trabajadores y una empresa grande tiene más de 100 trabajadores (estrato I). A su vez, las medianas se dividen en medianas superiores las que tienen más de 50 y menos de 100 trabajadores (estrato II) e inferiores las que tienen más de 21 y menos de 50 trabajadores (estrato III). Entonces, según esta clasificación las Pymes engloban las empresas que tienen más de 5 empleados y menos de 100.

Categoría de Pymes

Nickels, McHugh y McHugh (1997), hacen mención de cinco clases de negocios pequeños, que se pueden considerar Pymes en la clasificación venezolana, a saber: empresas de servicio, negocios de menudeo o minoristas, empresas constructoras, mayoristas y fabricantes o manufactureras. Esta última categoría, fabricantes o manufactureras, según el INE, es el

establecimiento (local o fábrica) dedicado a la transformación mecánica o química de sustancias inorgánicas en productos nuevos, ya sea que el trabajo se efectúe con máquinas o a mano, en fábricas o en el domicilio o que los productos se vendan al mayor o al detal.

Asimismo el INE define el término “*sector industrial*” como la unión de varias agrupaciones industriales, atendiendo el destino de la producción que éstas efectúan. Según este criterio se definen *4 grandes sectores industriales: industrias tradicionales*, aquellas típicamente productoras de bienes de consumo final, especialmente bienes no duraderos; *industrias intermedias*, referidas a las que producen una mayor proporción de bienes intermedios, como son los bienes semielaborados y materia prima; *industrias mecánicas*, que son las productoras de bienes de capital, es decir, necesarias para la producción de otros bienes o servicios; y el *grupo residual*, son las industrias no incluidas en ninguno de los sectores anteriores, incluye las artes gráficas, fabricación de instrumentos de medida y control, fabricación de joyas y artículos de deporte, etc.

METODOLOGÍA

De acuerdo al propósito del estudio, se reflejan los siguientes aspectos metodológicos: El estudio se considera descriptivo con un diseño no experimental transeccional. La población objeto de estudio fue conformada por 24 Pymes manufactureras de los sectores tradicional y residual, ubicadas en los distintos municipios del Estado Trujillo (Valera, Trujillo, San Rafael de Carvajal, Escuque, Rafael Rangel, Motatán, Carache y Pampanito), con más de diez (10) años de

funcionamiento. De esta población, y mediante un muestreo no probabilístico de juicio, se tomó como muestra a dieciocho (18) empresas que representa el 75% de aquellas Pymes más conocidas o promocionadas, las más tradicionales en la región y las que tienen mayor tiempo de funcionamiento; siendo los sujetos informantes el empresario, dueño o encargado de cada una de ellas.

En esta indagación se aplicó un (1) instrumento tipo cuestionario, trece (13) preguntas cerradas de selección simple y múltiple. Para validar este instrumento se utilizó el método de validez de contenido y para comprobar la *confiabilidad* se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach, en test de varias alternativas, alcanzando un valor de $0,866 \approx 0,87$, valor que significa que el instrumento presenta una confiabilidad muy fuerte.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Análisis Competitivo

Al analizar los datos obtenidos en función de la situación competitiva de las empresas estudiadas, tomando como fundamento teórico las fuerzas competitivas planteadas por Porter (1982); en el Cuadro 1, se observa que en cuanto a las alternativas de tipo de mercado y competencia, el 50% de los encuestados manifiesta que su compañía se desenvuelve en unas condiciones de competencia monopolística o imperfecta, tal como lo señala Kotler (2001), donde existe un elevado número de compradores y vendedores que comercializan su producto dentro de un intervalo de precios, no con un solo precio de mercado; variando su calidad, funciones, estilo o servicios que lo acompañan. Otro grupo considerable,

(27,78%), señala que se desenvuelve en una competencia oligopólica, donde existen muchos compradores y

En las dos situaciones, las Pymes buscan diferenciar su producto, por cuanto luchan por una posición de mercado, a nivel local, regional o nacional, junto con las grandes compañías y por tanto deben ser hábiles para servir de manera directa y preferencial a sus clientes. Las compañías que dicen desenvolverse en una competencia oligopólica, señalan que se encuentran dentro de esta situación por cuanto consideran que su producto es especial, acoplado a los requerimientos del cliente, por tanto son pocos los competidores y generalmente ubicados también como pequeños o medianos empresarios; es decir, no consideran competencia a los establecimientos de grandes empresas que se encuentran en la región.

Asimismo, en el Cuadro 2, se refleja lo que consideran los encuestados (desde su punto de vista gerencial) principalmente competencia para la empresa.

Los empresarios de las Pymes consideradas tienen como principal competencia para la empresa la rivalidad entre los competidores existentes en el sector (77,78%). Esta posición concuerda con la respuesta anterior, por cuanto al considerarse las empresas dentro de una competencia monopólica u oligopólica, es natural que consideren como principal competencia a los demás integrantes del sector.

Asimismo, es notorio que en segundo lugar coloquen como competencia el poder de los proveedores (44,44%). Los entrevistados manifestaron que una de las relaciones más difíciles de mantener es con quienes tienen la

pocos vendedores con mucha sensibilidad a los precios.

materia prima e insumos necesarios para procesarlos, por cuanto la mayoría manifestó que los materiales y productos que ofrecen no son susceptibles a ser sustituidos. Además, mantienen el dominio en cuanto a la fijación de precios y en algunos casos los empresarios deben viajar al extranjero para poder proveerse de materia prima de calidad.

En tercer lugar, los empresarios colocan como competencia, la amenaza de la entrada de nuevos rivales a competir dentro del sector en la cual la empresa se desarrolla. Más de la mitad de los entrevistados (55,56%) señalan que la principal barrera para la entrada es la diferenciación de sus productos, por efecto de la protección de las patentes, la identificación de la marca y, sobre todo, por la lealtad que mantienen los clientes a sus productos, haciendo difícil la penetración al mercado de otras compañías. Asimismo, declaran como obstáculo de entrada, para otros pequeños y medianos empresarios, los requisitos de capital necesarios para financiar, principalmente, la producción, los gastos de inversión y los gastos operativos (44,44%). Es de hacer notar que las empresas establecidas no muestran signos reaccionarios a los posibles competidores, a no ser sólo el grado de compromiso y confianza que sienten para con su mercado cautivo.

En cuanto a la posibilidad de enfrentar como competencia la presencia de productos sustitutos, gran parte de los entrevistados, (61,11%), consideran que sus productos pueden ser sustituidos por otros que cumplen la misma función pero que se basan en tecnologías diferentes. Además, creen que se

debe, no a que los precios de los sustitutos sean más atractivos, sino porque los compradores creen que los sustitutos tienen iguales o mejores características.

Sin embargo, como se observó en la pregunta sobre lo que los empresarios tenían como competencia, ubican en último lugar la presencia de productos sustitutos (38,89%), lo que demuestra que a pesar de apreciarla de escasa importancia, la consideran factible de estar presente en la situación competitiva de su empresa.

Por otra parte, en cuanto al poder negociador de los compradores como fuerza competitiva, se sondeo sobre cómo consideraban estaba caracterizado su mercado, y la mayoría de los encuestados consideran que sus consumidores adquieren sus productos en cantidades importantes y se encuentran concentrados (38,89% y 22,22% respectivamente). Esto muestra una elevada importancia del comprador en los resultados de la empresa, tal como lo expresa Porter (1982), por cuanto la pérdida de un cliente particular conduciría a la empresa a grandes problemas financieros.

Estrategias Competitivas

En el Cuadro 3 se observan los datos obtenidos en función de las estrategias competitivas que las empresas estudiadas de los sectores tradicional y residual del estado Trujillo llevan a cabo para lograr sus objetivos y metas, específicamente ubicándolas entre las estrategias genéricas, de crecimiento y de mercadotecnia.

Con relación a las estrategias genéricas se observa que las Pymes

de los sectores industriales seleccionados, están orientadas, en un 44,44%, a proporcionar diferenciación en el producto que ofrece. Es decir, de acuerdo con Porter (1982), a tener como objetivo estratégico a todo el sector industrial (aunque en este caso el mercado es local o regional) y como ventaja competitiva la exclusividad percibida por el cliente, que la diferencien de la oferta de los competidores, tomando diferentes formas, como la imagen de marca, el avance tecnológico, el servicio al cliente, entre otras.

Es de hacer notar, que la cercanía que tienen los pequeños y medianos empresarios a su clientela es lo que hace la diferenciación, ellos satisfacen los requerimientos de los clientes con mayor prontitud que los grandes empresarios.

En cuanto a la estrategia de liderazgo en costos, el 27,78% denota que pocas de las empresas estudiadas tienen como estrategia la búsqueda de disminución de costos para ofrecer bajos precios. Se les dificulta este proceso en la cadena de actividades, en parte por el grado de dependencia que mantienen con los proveedores y también en la dificultad de adquirir tecnologías nuevas que ayuden a mejorar la productividad.

Asimismo, llama la atención, que a pesar de ser empresas pequeñas o medianas no muestran tanta inclinación hacia la estrategia de enfoque o segmentación (27,78%). Sin embargo, estos empresarios mantienen un grupo particular de compradores ubicados geográficamente (locales y regionales en su mayoría), a los cuales buscan satisfacer de manera diferenciada, lo que hace inferir que estas empresas, realmente, presentan una orientación hacia la estrategia genérica de

concentración, enfoque o de alta segmentación.

En cuanto a las estrategias de crecimiento empleadas, como se observa en el Cuadro 3, el 94,44% de los encuestados respondieron seguir alguna estrategia de crecimiento, para posicionarse de mejor manera en el mercado y sobrevivir a los ataques de la competencia, de los cuales el 50% manifiesta crecer en el mercado de referencia en el cual operan (crecimiento intensivo); el 27,78% señala crecer en nuevos mercados (por diversificación) y, sólo el 16,67% implementa una estrategia de crecimiento a través de la integración.

De manera específica, al porcentaje de encuestados que señalaron implementar como estrategia el crecimiento intensivo (50%), se les sondeo sobre cual estrategia seguían, señalando estos, principalmente, la estrategia de desarrollo para los mercados (55,56%), que consiste, tal como lo señala Lambin (1995), en desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados, específicamente, en los casos estudiados, a través de la expansión geográfica, implantándose en otras regiones del país.

Asimismo, al porcentaje de encuestados que señalaron implementar como estrategia de crecimiento la de desarrollarse en el sector industrial a través de la integración (16,67%), se les preguntó sobre cual estrategia seguían, y, el 66,67% indicó una estrategia de integración hacia el consumidor, es decir, buscan asegurar el control de la salida de sus productos. Esto se observa en muy pocas empresas que crean sus propias tiendas para la exhibición y venta de sus productos.

De igual manera, al porcentaje de encuestados que señalaron implementar como estrategia el crecer en mercados nuevos (27,78%), se les sondeo sobre cual estrategia seguían, y, el 60% de estas empresas están orientadas estratégicamente a una diversificación pura, es decir, entrar a nuevas actividades sin relación con las tradicionales. Los entrevistados señalaron que, por ser su mercado pequeño, y no tener intención de crecer de manera integrada, prefieren invertir en otros negocios, también pequeños pero sólidos y con oportunidades para mantenerse. Las otras empresas, (40%), señalan llevar a cabo una diversificación concéntrica, dejando el sector industrial y comercial donde la empresa funciona y buscar incluir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico.

Por último, en cuanto a las estrategias de mercadotecnia implementadas, tomando en consideración la posición competitiva de la empresa, se observa que la mayoría de estas empresas asumen la posición de líderes del mercado, por cuanto enfatizan las estrategias defensivas y ofensivas, al tratar de ampliar el tamaño del mercado total, (48%), expandir el mercado total o desarrollo de la demanda primaria, (16%) y, expandir su participación en el mercado a través de la disminución de costos (12%).

Sin embargo, es necesario resaltar que estos resultados no concuerdan con la teoría propuesta por Kotler (1991), por cuanto la posición de líder de mercado la tienen las empresas con mayor participación en el mismo, ocupan la posición dominante y son reconocidas como tal por sus competidores y, las empresas en estudio son mayoritariamente

pequeñas, actúan en un mercado local y regional y compiten, en algunos casos, con las grandes. Esto hace suponer que el liderazgo que mantienen es a nivel local, y en algunos casos regionales, producto de la diferenciación y servicio que ofrecen a sus clientes, es decir, que se ubican de mejor manera como especialistas en uno o varios segmentos de mercado divididos geográficamente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la investigación se logró identificar estrategias competitivas en las Pymes manufactureras de los sectores tradicional y residual del Estado Trujillo, partiendo de un análisis competitivo de ellas; resaltándose que estas empresas, mayoritariamente están envueltas en una situación de competencia monopolística y oligopólica, que poseen una relativa competencia directa con otras Pymes, pertenecientes al sector industrial, como también competencia indirecta con grandes compañías nacionales e internacionales que tienen establecido sus negocios en el país y en la localidad. Los propietarios de las Pymes creen ofrecer un producto especial, acorde a los requerimientos de sus clientes, principal razón por lo que consideran mantener la lealtad de los clientes a pesar de mantener fuerte competencia, dificultando así la entrada de nuevos rivales. Asimismo, parecen tener cierto grado de dependencia tanto con los proveedores como con sus clientes, por lo que hacen que estos factores o fuerzas competitivas sean importantes de considerar por los empresarios.

En cuanto a las estrategias competitivas, las Pymes manufactureras de los sectores

tradicional y residual del Estado Trujillo, mayoritariamente, se ubican en la estrategia genérica de diferenciación, por cuanto ofrecen productos diferenciados y exclusivos a su mercado como forma de contrarrestar la competencia (de otras Pymes y de las empresas grandes). Referente a las estrategias de crecimiento, la mayor parte se orientan a un crecimiento intensivo a través de la introducción de sus productos en nuevos mercados (geográficos). En cuanto a las estrategias de mercadotecnia, toman la posición de líderes del mercado al tratar de ampliar el tamaño y participación en éste. Sin embargo, es importante hacer notar que las empresas estudiadas son pequeñas y medianas, ubicadas en un área geográfica relativamente pequeño (Estado Trujillo), lo que significa que este liderazgo es a nivel local, por efecto de la diferenciación de sus productos y de las relaciones estrechas con la clientela; por consiguiente, se encuentran también dentro de la estrategia genérica de enfoque o concentración geográfica.

En consecuencia, el estudio permite realizar algunas recomendaciones estratégicas a las Pymes de los sectores tradicional y residual del estado Trujillo, a fin de mejorar su actuación competitiva. A saber: Mejorar el control de las relaciones con los proveedores a través de una integración hacia atrás, minimizando el control que ellos ejercen, produciendo internamente la materia prima e insumos (o parte de ella) que necesitan para la elaboración de sus productos; permitiendo de esta manera disminuir el poder negociador de los proveedores, como también ofrecer diferenciación al mercado como resultado del control y garantía de procedencia de la materia prima.

Asimismo, proponerse el crecimiento y desarrollo de la empresa, a través de la integración hacia adelante. De esta manera la empresa controla la forma en que se vende el producto, la presentación del vendedor, las instalaciones físicas, los incentivos del vendedor, crear un nombre comercial, entre otras. Es una manera de diferenciarse de la competencia y aumentar el valor agregado del producto.

BIBLIOGRAFÍA

Arellano, R. (1999). *Marketing. Enfoque América Latina*. México: Mc Graw-Hill.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Marketing*. (8va. ed.). México: Prentice Hall.

Lambin, J. (1996). *Marketing Estratégico*. España: McGraw-Hill.

Nickels, W., McHugh, J. y McHugh, S. (1997). *Introducción a los negocios*. (3ra. ed.). España: McGraw-Hill.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.

Rosales, R. (1996). *Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa*. Caracas: Ediciones IESA.

Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6ta. ed.). México: Prentice-Hall.

Thompson, A., Strickland, A. (1994). *Dirección y Administración Estratégicas*. EEUU.: Addison Wesley.

Cuadro 1

Situación competitiva del mercado

Opción	Fr.	%
Elevado numero de compradores y vendedores, con pdtos. Indiferenciados.	03	16,67
Elevado numero de compradores y vendedores, con productos diferenciados	09	50
Muchos compradores y pocos vendedores	05	27,78
Único productor frente a un gran número de compradores	01	5,56
Total	18	100

Fuente: Rojas y Briceño (2006)

Cuadro 2

Posiciones de lo que se considera competencia

Opción	Valor que prevalece	Cantidad de resp.	%
Competidores existentes del sector	1	14	77,78%
Entrada de nuevos competidores	3	8	44,44%
Presencia de productos sustitutos	5	7	38,89%
Poder de los proveedores	2	8	44,44%
Poder de los compradores	4	9	50%

Fuente: Rojas y Briceño (2006)

Cuadro 3

Estrategias competitivas implementadas por las empresas

Estrategias genéricas		
Opción	Fr.	%
Lograr un liderazgo de bajo costo en su sector industrial	05	27,78
Lograr diferenciación del producto que ofrece	08	44,44
Enfocarse en las necesidades de un segmento del mercado	05	27,78
Total	18	100
Estrategias de crecimiento		
Opción	Fr.	%
Crecer en el mercado de referencia	09	50
Crecer en el sector industrial a través de la integración	03	16,67
Crecer en mercados nuevos	05	27,78
Total	17	94,44
Estrategias de mercadotecnia		
Opción	Fr.	%
Desarrollar la demanda total de sus productos	04	16,00
Ampliar el tamaño del mercado total	12	48,00
Extender su mercado mediante un liderazgo en costos	03	12,00
Oponerse directamente al competidor	01	4,00
Oponerse al competidor donde sea más débil	-	0,00
Clonar, imitar, adaptar productos de la competencia	02	8,00
Especializarse en uno o varios mercados	03	12,00
Total	25	100

Fuente: Rojas y Briceño (2006)