

## Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones

Emilio García Vega

Estudios de Maestría en Administración y Licenciado en Administración por la  
Universidad del Pacífico, Lima, Perú.  
Profesor e investigador de Estrategia empresarial y Marketing del Departamento Académico de  
Administración de la Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

---

### RESUMEN

La determinación del entorno específico es importante para la formulación de estrategias empresariales eficientes, sobre la base de un análisis estratégico debidamente focalizado. Este trabajo trata de plantear un método para ayudar a su acotación e identificación. Con su aplicación, se pretende ofrecer una herramienta simple y de fácil uso que permita tener un acercamiento más certero a la identificación de la industria que será analizada; así como, una clarificación de la especificación de la competencia directa y la sustituta. Además, con el uso de esta herramienta, los administradores o gestores de una idea de negocios, de una organización en marcha o nueva; tendrán una aproximación a los temas mencionados, que son de importancia estratégica en todo tipo de gestión. Asimismo, se presentan dos aplicaciones del método planteado: la primera, orientada a una idea de negocios y la segunda, enfocada a los supermercados con alta carga de servicios en la ciudad de Lima, Perú.

### Palabras clave:

Estrategia, Análisis estratégico, Formulación de la estrategia, Determinación del entorno específico, Análisis industrial, Análisis del entorno, Retail, Supermercados

---

### Introducción

Una de las inquietudes fundamentales de un administrador –esté a cargo de una organización que recién empieza a operar, de una en marcha o de la gestión de un plan de negocios– es la definición clara de las organizaciones o los emprendimientos con los cuales el proyecto em-

presarial está compitiendo o lo hará en el futuro. Esta labor se puede complicar porque los competidores pueden pertenecer a mercados diferentes y porque, en algunos casos, no se tiene un precedente en cuanto al sector, industria, mercado o grupo de empresas por analizar.

La teoría de la administración estratégica trata de ofrecer alternativas de respuestas o tratamientos al respecto. En primer lugar, desde la visión de algunas escuelas administrativas, se trató de definir el entorno, se analizó el problema y se llegó a la conclusión que este tema es vital para las organizaciones. En esa dirección, algunos autores, en un segundo momento, empezaron a acuñar el término y estudio de la «determinación del entorno específico» como un requerimiento importante en la labor empresarial. Así, se procura perfilar mejor y acotar eficientemente el entorno que se analizará. Esta acotación permite establecer claramente el entorno externo que se estudiará, así como definir el sector, la industria y el mercado que serán objeto de un análisis detallado. Por lo tanto, esta labor facilita una mejor identificación de la competencia directa y los competidores sustitutos; y brinda pautas para visualizar a los competidores potenciales. Además, un análisis de este tipo permitirá definir el rubro de la empresa. En suma, se puede ofrecer una pauta más precisa respecto de qué se examinará, de manera que la formulación de la estrategia sea más eficiente.

Por medio de esta investigación, se pretende plantear un método alternativo o complementario de fácil aplicación que permita a los administradores contar con una opción adicional para enfrentarse a los interrogantes o temas planteados. En este trabajo, en primer lugar, se clarificará los objetivos del estudio; luego, se explicará brevemente la metodología planteada, se presentará el marco conceptual que respalda esta investigación, se procederá a la presentación del método que se sugiere para una mejor determinación del entorno específico, y de dos aplicaciones del método propuesto. Finalmente, se expondrán las conclusiones del estudio.

En la línea de las escuelas de la estrategia organizacional del diseño (creación de la estrategia como un proceso de concepción), del posicionamiento (creación de la estrategia como un proceso analítico)<sup>1</sup>, y del trabajo de Kaplan y Norton en el tema de implementación y control de la estrategia<sup>2</sup>; el método que se plantea pretende facilitar el camino para el desarrollo de una adecuada jerarquía de las declaraciones de las organizaciones (visión, misión, valores, estrategia y Balance scorecard) (Collis y Rukstad 2008) y, así, potenciar la labor de los estrategas organizacionales y evitar inconvenientes de diversas índoles y magnitudes, que se pueden ocasionar al no definir claramente el giro del negocio (Levitt 2004).

Antes de continuar, cabe mencionar que actualmente existen autores que desarrollan enfoques en los cuales las fronteras de los mercados son cada vez más indeterminadas, de forma que sugieren entornos cada vez menos específicos<sup>3</sup>. Ante esta afirmación, resulta pertinente precisar que este trabajo toma como principales referencias y fundamentos a las escuelas mencionadas en el párrafo anterior, las cuales postulan la necesidad de determinar un entorno en el cual la empresa participa y compete.

## Objetivos

Previa presentación de los objetivos de este trabajo, es necesario aclarar que su naturaleza **no es criticar o denostar alguno de los modelos o metodologías, ni su uso, para la determinación del entorno específico existentes y desarrolladas por reputados autores**. Simplemente, se pretende **plantear una alternativa adicional, una opción por tener en cuenta, para desarrollar dicha determinación de forma eficiente**. Es decir, son planteamientos complementarios.

1. Mintzberg plantea la existencia de diez escuelas de estrategia: del diseño, de la planificación, de posicionamiento, empresarial, cognoscitiva, de aprendizaje, de poder, cultural, ambiental y de configuración (Mintzberg et al 1999).
2. Estos enfoques pueden revisarse en Kaplan y Norton (2008).
3. En esta línea se puede citar el enfoque desarrollado por Chan y Mauborgne (2005), quienes definen los «océanos rojos» (mercados altamente competitivos) y los océanos azules» (ingreso a mercados con características únicas que permiten escapar de los mercados turbulentos).

Sentadas las bases y el ánimo del trabajo, la presente investigación tiene los siguientes objetivos:

#### Objetivo principal

Sobre la base de los planteamientos de las escuelas de estrategia del diseño y del posicionamiento, proponer un método para:

- Acotar el ámbito externo del análisis estratégico.
- Determinar claramente la competencia directa y los competidores sustitutos.
- Ayudar a la definición del giro de la empresa.

En suma, esta investigación se basa en la necesidad de definir adecuadamente el entorno específico de una organización para proceder a la aplicación del análisis propuesto por M. Porter (1979); es decir, sus planteamientos sobre la ventaja competitiva, la cadena de valor, las cinco fuerzas, las estrategias genéricas, entre otros.

#### Objetivos secundarios

- Desarrollar un marco teórico como base para la acotación del análisis estratégico.
- Presentar la aplicación del método planteado como factible.

#### Metodología

Este trabajo de investigación, se desarrolló teniendo en cuenta la siguiente metodología:

- Se inicia con una revisión bibliográfica acerca del entorno y de la determinación del entorno específico de las organizaciones, y el planteamiento de la importancia del tema.
- Se desarrolla un método para la determinación del entorno específico sobre la base de los conceptos y las ideas identificadas en la revisión bibliográfica como fundamentales para su desarrollo.
- Se presentan dos aplicaciones del método formulado: la primera, enfocada en una idea de negocio y la segunda, basada en el sec-

tor del retail del tipo supermercados en el Perú. En ambos casos, con el fin de lograr un mejor análisis de los desarrollos presentados, se llevaron a cabo entrevistas con los expertos, se realizaron focus groups y se aplicaron encuestas a los consumidores finales.

#### Marco conceptual

En esta parte se presentará el sustento teórico del estudio. Para ello, se desarrollarán los siguientes temas: el entorno como objeto de estudio, el análisis del entorno externo a la organización y el uso de las clasificaciones uniformes como propuesta de solución válida para conocer el rubro de las organizaciones. Seguidamente, se acotará el objeto de estudio mediante la presentación de la determinación del entorno específico de las organizaciones.

#### El entorno como objeto de estudio

El entorno es un tema recurrente en las escuelas de estrategia empresarial (Mintzberg 1991). La escuela ambientalista sostiene que el entorno es el principal elemento dentro del ámbito de la estrategia, y que las organizaciones son entes pasivos que solo reaccionan de manera adaptativa ante los cambios que se suceden en el entorno. Asimismo, plantea que el análisis y el conocimiento del entorno son las mejores herramientas para la formulación de estrategias eficientes y exitosas. Por otro lado, esta escuela considera que el liderazgo y la organización – subordinados al entorno – son los dos ejes fundamentales para la administración estratégica (Carrión Marioto 2007: 35).

Sin embargo, son las escuelas de estrategia, basadas en el diseño, planificación y posicionamiento, las que dan un lugar preponderante al entorno. Las tres escuelas sostienen que el estrategia es racional y que, mediante el análisis, puede llegar a comprender la complejidad de entorno y, a partir de sus conclusiones, desarrollar estrategias eficientes (Carrión Marioto 2007: 31).

Según Mintzberg, «el entorno se refiere a varias características del contexto externo de la organización, relacionado con los mercados, el clima político, las condiciones económicas y así sucesivamente» (Mintzberg 1991: 124). El autor establece que el entorno es uno de los elementos de contingencia clave que formula pautas para la estructura de la organización. Más allá de esta afirmación, presenta una clara definición para el entorno empresarial, que sirve de punto de partida para este recorrido.

De manera más específica, Robbins y Coulter definen «el entorno general que comprende las condiciones económicas, políticas y legales, socioculturales, demográficas tecnológicas y mundiales que pueden incidir en la organización. Los cambios de estos ámbitos no tienen por lo regular un efecto tan acusado como los cambios del entorno inmediato (específico), pero los gerentes deben tenerlos presentes cuando planean, organizan, dirigen y controlan» (Robbins y Coulter 2005: 66).

Asimismo, afirman que «el entorno específico abarca las fuerzas externas que tienen efecto directo e inmediato en las decisiones de los gerentes y que son pertinentes para la consecución de las metas de la organización. El entorno específico de cada organización es único y cambia con las condiciones» (Robbins y Coulter 2005: 64). Para los autores, las principales fuerzas que lo componen son: los clientes, los proveedores, la competencia y los grupos de presión.

El teórico Del Pulgar afirma que el entorno necesita una gestión profunda, pues de ella «depende la eficacia de la organización. Este entorno es único y mutable para cada empresa [...]. En última instancia identifica el nicho de la organización. Para existir y desarrollarse, las organizaciones deben, por lo tanto, apoyar el conjunto de sus mensajes con la construcción de un verdadero territorio de identidad y personalidad y conocer a la perfección sus puntos fuertes y sus puntos débiles; ya que el entorno presenta oportunidades como amenazas» (Del Pulgar 1999: 22).

## El análisis del entorno externo a la organización

Un desarrollo muy relevante para entender mejor el entorno general y específico es el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA o SWOT, por sus siglas en inglés). En cuanto a su origen, se dice que apareció en el Stanford Research Institute, en la década de 1960, cuando se encargó a un equipo, constituido por Marion Doshier, Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie, el desarrollo de una metodología para ayudar a tomar mejores decisiones en las empresas y entender los problemas de planificación que se encontraban en las organizaciones.

Este análisis permite establecer un acercamiento a la comprensión de la situación actual de una empresa y el entorno en el que esta se desarrolla (Businessballs s.f.). En él, se consideran las fortalezas y las debilidades en el ambiente interno que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y combatir las limitaciones que impiden el cumplimiento de los objetivos y las metas de la empresa. Es decir, el análisis interno es necesario para responder de la mejor manera a los cambios en el entorno, que pueden influir directamente en la empresa (Mintzberg 1991). En el ambiente externo se considera todo lo relacionado con el entorno externo y las particularidades del sector; de su revisión se extraen las oportunidades y las amenazas.

Asimismo, se debe considerar lo planteado por Bueno y Morcillo (1994) para acotar el análisis del entorno. Estos autores definen a la industria o sector industrial como «el conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto bien definido o una línea de productos afines» (Bueno y Morcillo 1994: 125). Esta definición es útil para tratar de conocer el sector o industria en que la empresa compete y, por ende, tener una idea clara de quiénes son los competidores directos, los competidores sustitutos y los potenciales, además de otros aspectos estratégicos claves.

Una gama de autores trató de enfocar el análisis particularizándolo. Así, en la década de 1980, M. Porter realizó un gran aporte al análisis del entorno de las organizaciones y a su desarrollo de forma más específica (Porter 2005). Mediante el análisis de cinco fuerzas, el autor sostiene que se puede tener una clara idea de cómo funciona una industria y de las pautas estratégicas para competir en ella. De esta manera, por medio del análisis de la competencia directa, los competidores sustitutivos, los competidores potenciales, los proveedores y los clientes, y sus implicancias (Porter 2008), los administradores de las organizaciones pueden perfilar mejor sus estrategias<sup>4</sup>.

Algunos años después del planteamiento de Porter; Downes y Mui (1995), en vista del impacto de la tecnología en el mundo organizacional, formulan la existencia de tres fuerzas adicionales que complementan las mencionadas «cinco fuerzas». Se trata de la globalización (capacidad de operar en el ámbito global), la digitalización (uso de equipos informáticos en todas las organizaciones por su bajo costo) y la desregulación (el libre mercado actúa como regulador) (Carrión Maroto 2007: 97).

Otros autores desarrollan un panorama acerca de la irrupción de la tecnología de la información en el mundo de los negocios y los cambios en las pautas estratégicas que surgieron por este hecho. Se afirma que las innovaciones que se generan de su uso pueden cambiar las reglas de juego de los sectores de forma radical y constante (McAfee y Brynjolfsson 2008).

Cabe mencionar que sobre la base de estos aportes, existen diversos planteamientos que enriquecen el análisis del entorno y el análisis estratégico, los cuales –por sí mismos– podrían ser motivo de un estudio y presentación particular. Además, se debe señalar que los términos industria y sector, en muchos casos, son empleados de forma indistinta por los diversos autores.

## Los códigos uniformes

Una propuesta de solución válida para conocer el rubro de las organizaciones y tratar de empezar con la determinación del entorno específico, se puede encontrar en las clasificaciones técnicas de diversos orígenes, que establecen códigos específicos para tipificar a las industrias o sectores. Aquellas pueden ser denominadas como «códigos o clasificaciones uniformes», y establecen sectores y subsectores con nombres propios y claros. En esa dirección, se puede nombrar a las dos que se consideran como principales: CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme de la Organización de las Naciones Unidas) y NACE (Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes)-CLIO (similar a la anterior, pero en el ámbito de la Unión Europea) (Bueno 1996: 114).

- CIU  
«La CIU es una clasificación uniforme de las actividades económicas por procesos productivos. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que se puedan utilizar al elaborar estadísticas sobre ellas. Tiene por objeto satisfacer las necesidades de los que buscan datos clasificados referentes a categorías comparables internacionalmente de tipos específicos de actividades económicas» (Gerencie.com 2008). La clasificación se desarrolla por sectores, entre los que se pueden mencionar: A (Agricultura, ganadería, caza y silvicultura), B (Pesca), C (Explotación de minas y canteras), D (Industrias manufactureras), E (Suministro de electricidad, gas y agua), F (Construcción), G (Comercio al por mayor y al por menor), H (Hoteles y restaurantes), I (Transporte, almacenamiento y comunicaciones), J (Intermediación financiera), K (Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler), L (Administración pública y defensa), M (Educación), etcétera.

4. Cabe mencionar que M. Porter, según lo planteado por Mintzberg (1999), sería un exponente clave de la escuela del posicionamiento.

A continuación, se tienen las divisiones. Por ejemplo, el sector Agricultura, ganadería, caza y silvicultura está clasificado en la División 01 (Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas de la agricultura) y la División 02 (Silvicultura, extracción de madera y actividades conexas). A su vez, la primera división se divide en diversos rubros; por ejemplo, el rubro 011 corresponde a Producción específicamente agrícola; el rubro 012 es el de Producción específicamente pecuaria y el rubro 013, de Actividad mixta (agrícola y pecuaria). Por último, se llega al nivel más específico: los subrubros. Así, el rubro 011 está conformado por los subrubros 0111 (Producción especializada del café); 0112 (Producción especializada de flor de corte bajo cubierta y al aire libre); 0113 (Producción especializada de banano) (Egúsqiza Economistas 2007).

- **NACE-CLIO**  
NACE propone la clasificación general industrial de actividades económicas en la Comunidad Europea (CE). Se trata de un sistema empleado por sus países miembros para estandarizar medidas y criterios comerciales. La NACE constituye una terminología muy importante en la CE, en la que existen diferentes idiomas y culturas, pues ha favorecido la obtención de información compara-

ble y fiable (Hernández 2000). Los códigos que plantea constituyen un elemento muy importante para la integración comercial de Europa.

Las dos clasificaciones son útiles porque permiten ofrecer respuestas claras, así como contar con una referencia «oficial», tanto en términos técnicos como de terminología, del sector y la industria en donde una empresa o emprendimiento participa. Por lo tanto, permiten tener un acercamiento a la definición de los diferentes tipos de competidores. Además, pueden dar respuesta a una serie de inquietudes estratégicas.

**Acotación del objeto de estudio: determinación del entorno específico de las organizaciones**

Ansoff, perteneciente a la escuela de la planificación (Mintzberg et al. 1997: 3) y personaje importante en el desarrollo de la administración estratégica, pues fue el primero en escribir un libro al respecto, en el que propone la concientización de la revisión de la parte externa y compleja de la organización que –desde su desarrollo en el año de 1965– convive con la parte interna organizacional (Ansoff 1986), propone los productos y los mercados como elementos fundamentales para determinar el entorno en el que las organizaciones participan, y para la formulación estratégica mediante su conocida matriz (véase el cuadro 1).

Cuadro 1  
Matriz Producto-Mercado

|             |                                      |                        |
|-------------|--------------------------------------|------------------------|
| Productos   | Tradicional                          | Nuevos                 |
| Mercados    |                                      |                        |
| Tradicional | EXPANSIÓN<br>Penetración de mercados | Desarrollo de mercados |
| Nuevos      | Desarrollo de productos              | DIVERSIFICACIÓN        |

Fuente: Ansoff (1976: 144).

Según este modelo, el crecimiento interno y externo está en función de las diferentes combinaciones producto-mercado que la organización elija para crecer. Resume estas opciones estratégicas denominándolas «estrategias de crecimiento», las cuales son: la penetración de mercados, el desarrollo de productos, el desarrollo de mercado y la diversificación. Esta última opción es la «más arriesgada, ya que supone la entrada en nuevos mercados con productos nuevos, por lo que la incertidumbre que suele caracterizar a esta alternativa de crecimiento es más elevada» (Medina y Correa 2008: 67). Entonces, según el planteamiento de Ansoff, se cree que el producto (o servicio) que la organización ofrece y el mercado al cual se dirige pueden ser dos criterios claros para definir a los competidores, el rubro y, por ende, formular una estrategia empresarial adecuada.

Al inicio de la década de 1980, Abell (1980) sugiere que para la definición del negocio de una organización se debe tener en cuenta tres dimensiones: el mercado, las funciones y las tecnologías. Sobre la base de estas, se emprendería de forma eficiente la determinación del entorno específico. De forma específica, se tiene:

- Mercado. Se refiere a los clientes y las características que los definen. En esta dimensión se pueden considerar elementos como el nivel socioeconómico<sup>5</sup>, la ubicación geográfica, la edad, entre otros criterios, cualitativos o cuantitativos, que pueden servir para definir el perfil de los consumidores o clientes.
- Funciones. Hace referencia a las necesidades que cubren los productos o servicios que la empresa oferta.
- Tecnologías. Corresponden a las formas y los medios por los cuales se cubren o absuelven las necesidades de los clientes. Esta dimensión está relacionada con los procesos de la empresa en su relación con el cliente.

En la década de 1990, Lambin, sobre la base del planteamiento de Abell, define el «mercado relevante»<sup>6</sup> como aquel que responde directamente a los intereses de la organización, y que estaría directamente relacionado con la determinación del entorno específico. Así, establece los siguientes conceptos:

- Producto-mercado (tomando en cuenta una unidad estratégica de negocio). Se sitúa en la interacción de un grupo de compradores y de una función (necesidad) basada en una tecnología concreta.
- Mercado. Cubre el conjunto de las tecnologías para una función y un grupo de compradores.
- Industria. Está definida por una tecnología, cualesquiera sean las funciones y los grupos de compradores afectados.

Algunos años después, Navas y Guerras (1998) afirman que el establecimiento de los límites de un sector puede desarrollarse mediante el uso de dos criterios: la tecnología y el mercado.

- La tecnología. Este elemento se relaciona con la empresa que se está analizando, por lo que el punto de vista es fundamentalmente desde la oferta. Los mencionados autores, sobre la base de este criterio, definen una industria como «el conjunto de empresas que emplean procesos productivos o materias primas similares en la elaboración de uno o varios productos» (Navas y Guerras 1998: 133). En este caso, los procesos productivos son el aspecto fundamental para definir una industria y sus componentes.
- El mercado. Este elemento tienen que ver con los clientes, por lo que su perspectiva es desde el punto de vista de la demanda. De esta manera, desde el punto de vista de los clientes, se podría definir una industria.

5. En el Perú, la clasificación que se utiliza para los niveles socioeconómicos es la de la consultora Ipsos-Apoyo, que incluye los niveles A, B, C, D y E.

6. Adaptación de Lambin (1991).

Un aporte más reciente lo formula Markides (2000), quien establece tres criterios para la determinación del entorno específico: el producto, la función y la capacidad de la organización de atender las necesidades del cliente.

Finalmente, se presenta un resumen de la conceptualización que Abel (1980) formula para los ámbitos empresariales relacionados con la industria, el negocio y el mercado. Esta sirve de marco para el uso de estos conceptos en la presente investigación. En ese sentido, se tiene:

- **Industria.** Una industria es el conjunto de grupos de clientes, un grupo de funciones o necesidades cubiertas por los productos o servicios ofrecidos, desarrollados sobre la base de una tecnología similar. En este planteamiento, la industria englobaría a distintos negocios.
- **Negocio.** Un negocio se define por una selección concreta de grupos de clientes y funciones que los productos de una empresa ofrecen a esos clientes, determinada en función de la tecnología empleada, que habitualmente es única en cada negocio. Básicamente, este concepto hace referencia al campo de actividad de una empresa, el cual puede ser definido de forma muy diferente en cada caso. Por ello, es posible encontrar que en una misma industria coexisten negocios definidos de manera muy diferente.
- **Mercado.** Está definido por la oferta de funciones, cubiertas por determinados productos, a cierto grupo de clientes, incluyendo todas las tecnologías sustitutivas que permiten proporcionar dichas funciones. Se cree que esta última definición es la que estaría más cercana a la determinación y definición del entorno específico.

El entorno, además, implica una serie de retos que se tornan más complejos con el cambio de la perspectiva estratégica que algunos autores han propuesto recientemente. Esta modificación plantearía el paso de una perspectiva centrada en la empresa a otra centra-

da en el cliente, y de la reflexión agregada a la desagregada, que sostiene que el análisis por actividades económicas permite un acercamiento más claro a la determinación de las empresas competidoras (Parolini 2005).

En esta lógica, la definición del mercado brindaría un acercamiento para establecer el rubro del negocio y los asuntos estratégicos que de él se pueden analizar y/o deducir.

Adicionalmente, se deben tener en cuenta dos aportes importantes frente a la complejidad de emprender la determinación del entorno específico:

- Navas y Guerras afirman, como complemento a la discusión planteada, que «el problema se puede plantear cuando las empresas de un mismo sector industrial definen sus negocios de formas distintas y cuando los competidores directos proceden no sólo del propio sector sino de otros sectores industriales, desde el punto de vista de la oferta. Una situación como ésta es cuando se observa que el mercado está formado por empresas procedentes de tres sectores distintos (tecnologías alternativas), habiendo definido sus negocios de formas distintas en esta situación, la competencia entre dichas empresas sólo se produce en aquellos negocios individuales en los que coinciden por razón de la función cubierta así como por el grupo de clientes al que se dirigen, no siendo competidores directos en el resto de sus posibles negocios (sic)» (Navas y Guerras 1998: 135).
- Finalmente, García-Muñia et al. (2008) afirman que un hecho por tener en cuenta en la determinación del entorno específico es el papel que está desempeñando el conocimiento que dinamiza la apertura de nuevas posibilidades para las empresas, lo que produce que las «fronteras» entre industrias o sectores se debiliten. Asimismo, existe evidencia de que la complejidad en el uso tecnológico —que se deriva del conocimiento— permite la creación de ventajas competitivas sostenibles.

### Planteamiento de un método alternativo o complementario para acotar el entorno específico y su aplicación

Del recorrido bibliográfico desarrollado, sobre la base principal de Abell (1980), Lambin (1991), los aportes iniciados por Ansoff (1986) y tomando como elemento fundamental lo desarrollado y discutido por Navas y Guerras (1998); se plantea un método para acotar –o afinar– la determinación del entorno específico en el marco del desarrollo de un proyecto empresarial, ya sea en el ámbito de una organización en marcha o en el desarrollo de una idea de negocio. Cabe mencionar que para efectos del planteamiento del método propuesto, se considerarán los conceptos de industria, negocio y mercado formulados por Navas y Guerras (1998), los cuales se presentaron en el acápite anterior.

Para la determinación del entorno específico se sugiere la aplicación de la metodología presentada en el anexo 1, que se basa en tres criterios: funciones, tecnologías y clientes, los cuales fueron formulados por Abell (1980). Estos criterios se definen de la siguiente forma:

- **Funciones.** Se trata de las necesidades que el producto o servicio cubre desde el punto de vista de los clientes.
- **Tecnologías.** Se refiere a las formas en las cuales la empresa cubre las necesidades (funciones) que el cliente demanda.
- **Clientes.** Alude al hecho de a quiénes se dirigen los productos o servicios que la empresa ofrece. Del marketing y su concepto de segmentación, se toman los criterios respectivos para identificar mejor al(los) cliente(s). En este sentido, tomando al mercado masivo como pauta, los criterios pueden ser: la edad, la ubicación geográfica, los criterios psicográficos, entre otros. Lo mismo se aplica para el mercado industrial o cualquier otro tipo de mercado que la empresa o idea afronte.

Tomando como referencia estos criterios, resulta interesante analizar sus implicancias. Así, se tiene que:

- Los criterios toman en consideración a la oferta; es decir, a la empresa u organización, mediante la especificación de las tecnologías que estas emplean, puntualizando cómo se atienden las necesidades de sus clientes.
- Los criterios aluden a la demanda, es decir, a los clientes. No solo los toman en cuenta como tal, sino también sus características (sobre lo cual se plantea la segmentación de la empresa).
- El método plantea una relación (intersección) entre oferta y demanda. Esto se plasma por medio de las tecnologías, las cuales absuelven las necesidades de los clientes.

Queda claro que existen diferentes modelos para representar la forma en que una empresa desarrolla sus operaciones. Se cree que los tres criterios formulados por Abell (1980) –funciones, tecnologías y clientes– son muy útiles para explicar cómo la empresa se relaciona con sus clientes, funciona y opera. El autor plantea un modelo de interacción entre la oferta y la demanda. Estos argumentos son relevantes para el propósito de este estudio.

Luego de definir los criterios que fundamentan el método, se recomienda elaborar un listado en donde se especifique o detalle cada uno de ellos. Esto es, mostrarlos de forma detallada, puntual o «desmenuzada», para un mejor conocimiento de cómo funciona la empresa.

Seguidamente, se plantea el método sugerido para la determinación del entorno específico mediante dos aplicaciones. La primera, enfocada a una idea de negocio y la segunda, a una empresa representativa del retail moderno en el Perú.

Aplicación N° 1: el caso de la idea de negocio de un «restaurante de comida rápida saludable, ubicado en la calle Las Begonias, en el distrito limeño de San Isidro»

La idea es establecer un restaurante de comida rápida saludable en la calle Las Begonias, en el distrito limeño de clase media alta de San Isidro. Esta zona se caracteriza por concentrar un número

significativo de oficinas de empresas y organizaciones de diversa índole y tamaño, algunos coloquialmente la denominan «el centro financiero» de la ciudad de Lima. Por ende, este espacio geográfico cuenta con muchos ejecutivos de mando medio y empleados de oficinas de las características antes mencionadas, que requieren almorzar de forma rápida (en el Perú, las empresas acostumbran brindar una hora para que sus empleados almuerzen) y sana. En este sentido, se podría desarrollar un restaurante de atención rápida, en el cual los clientes reciban sus alimentos en un mostrador, de manera similar a los establecimientos que se conocen como fast foods.

En este proceso de definición de potenciales competidores (directos, sustitutivos y potenciales) es muy importante el criterio del estratega, administrador o persona, que desarrolla el análisis. Para una determinación eficiente del entorno específico, el encargado de este desarrollo debe tener cierto conocimiento –no necesariamente sistematizado– del objeto de estudio. Es decir, el responsable de este análisis debe tener algunas ideas básicas acerca del sector, industria y mercado que está estudiando.

El inicio de la determinación del entorno específico de esta idea de negocio, en particular, tiene como punto de partida la definición específica de las funciones, las tecnologías y los clientes; así como, el detalle de cada uno de ellos. Estos criterios serán los elementos fundamentales del análisis. La definición parte de la empresa que se estudiará (para la cual se determinará el entorno específico), lo cual genera que la unidad principal de determinación sea la propia organización que se está analizando. Estos criterios se detallan en el cuadro 2.

Luego de este detalle y especificación, se procede a elaborar una relación de las empresas con las que la organización compete. En esa dirección, se realizó una investigación de tipo exploratoria, con el método de observación con formulario; además de la debida complementación con los referidos grupos de enfoque. Así, en los casilleros «Empresa A», «Empresa B», «Empresa C», entre otros, se procede a especificar los nombres de estas empresas.

En la elaboración del listado de empresas competidoras es conveniente no escatimar el número de organizaciones; es decir, debe ser lo más amplio posible. Cabe mencionar que este listado puede

Cuadro 2

Elementos o criterios de análisis para el caso de un «restaurante de comida rápida saludable, ubicado en la calle Las Begonias, en el distrito limeño de San Isidro»

| Elementos o criterios de análisis <sup>1/</sup> | Explicación del elemento o criterio   | Detalle  |
|---|---|--|
| Funciones                                       | Necesidades del cliente que son cubiertas por el producto o servicio que la empresa ofrece.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentación</li> <li>• Rapidez en el servicio</li> <li>• Precio competitivo</li> </ul>   |
| Tecnologías                                     | Formas en las cuales se ofrece el producto o servicio por parte de la empresa, o manera en la que son cubiertas las funciones o necesidades.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restaurante de comida rápida (atención sin meseros, productos y atención estandarizados. Todo con rapidez en los tiempos de atención)</li> </ul>                                |
| Clientes  | Personas a las cuales se dirige el producto o servicio que la empresa ofrece. Para su mejor conocimiento, se detallan los criterios de segmentación que definen el perfil específico del cliente. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres y hombres</li> <li>• Interés en el cuidado de su salud o que se encuentran en régimen dietético (o que tratan de hacerlo)</li> <li>• Nivel socioeconómico B.</li> </ul> |

1/: Para la determinación de los «elementos o criterios de análisis», se desarrollaron dos focus groups o «grupos de enfoque» a personas que trabajaban en la calle Las Begonias, San Isidro, durante el mes de abril de 2009.

ser largo, en cuyo caso, el criterio del estratega o encargado de la aplicación de este método es muy importante.

Para el desarrollo de la presente aplicación, se incluyeron descripciones que sugieren a las empresas u organizaciones identificadas que compiten con la idea de negocio bosquejada. En el caso de realizar una aplicación real del método, se propone especificar puntualmente cada empresa con la que se cree que se compete.

La casilla denominada «Mi empresa» hace referencia a la «organización» o «idea de negocio» que se está analizando; es decir, aquella para la cual se trata de determinar el entorno específico.

Como siguiente paso, se deben establecer las relaciones entre los criterios (funciones, tecnologías y clientes) de la empresa que se está analizando («Mi empresa») —en este caso, una idea de negocio— con cada una de las empresas con las cuales se cree que la futura organización competirá. De esta relación y análisis, se establecerá claramente la mayor cantidad de coincidencias de «Mi empresa» con cada una de las opciones definidas. Esta labor permite concluir lo siguiente:

- Competidor(es) directo(s). Se definirá en esta categoría a la (o las) empresa(s) que comparte(n) una mayor cantidad de coincidencias en el detalle de los elementos o factores definidos. Esto permitirá tener cierta claridad respecto de la compañía u organización a la cual se le debe prestar una mayor atención cuando se realice el análisis estratégico respectivo y el desarrollo de las estrategias empresariales. Además, se puede establecer una jerarquización de estos competidores, de forma que se pueda conocer cuáles son más «urgentes» o «peligrosos» que otros.
- Competidores sustitutos. En este rubro aparecerán las empresas con las cuales se tiene menos coincidencias que las citadas en el ítem anterior. Las «no coincidencias» de los

sustitutivos deberían encontrarse, principalmente, en las tecnologías o formas en que se cubren las necesidades de los clientes. Por otro lado, si las coincidencias en el detalle de clientes y funciones son muchas, se recomienda tener especial cuidado con la empresa y, en función de la situación, los datos y la información adicional que se tenga, considerarla como un competidor directo. La investigación de mercados, exploratoria y concluyente, puede ayudar en esta labor.

- Competidores potenciales. En este punto se puede consignar a las empresas que cubren funciones o necesidades similares de los clientes. Sin embargo, se podría afirmar que para la determinación de los potenciales competidores, la aplicación del método planteado sí puede tener limitaciones, que pueden ser subsanadas con otros análisis complementarios, como la investigación de mercados (citada en el ítem anterior), el estudio del entorno, la revisión y el análisis de fuentes secundarias o de otro tipo.

Una conclusión final y relevante para un análisis estratégico, que se puede obtener de la aplicación del método que se plantea, es la determinación del entorno general y específico para la organización o idea de negocio. Se cree que este método permite responder una inquietud fundamental de la administración estratégica, que se puede verbalizar en la siguiente interrogante: ¿tomando en consideración mi organización, a qué sector o grupo de empresas u organizaciones se le aplicará el análisis externo y el industrial o de las cinco fuerzas desarrolladas por M. Porter?

En el anexo 2 se incluye el desarrollo del método planteado para el caso de la idea de negocio presentada. Para facilitar el uso de la metodología sugerida, se emplearon calificaciones de 0 a 1 para cada criterio y, al final, se sumó el total del puntaje de cada empresa. Los puntajes más altos corresponden a los competidores directos. Así, de manera sucesiva, sobre la base del puntaje final de cada sumatoria, se identifican sustitutos<sup>7</sup>.

7. Para la determinación más certera de los puntajes, se emplearon los dos focus groups mencionados.

## **Aplicación Nº 2: el caso de los supermercados con alta carga de servicio en Lima, Perú**

Los supermercados aparecen en el Perú en la década de 1950. La primera cadena que se estableció en este país fue Supermarket, de los hermanos Aldo y Orlando Olcese. Esta empresa inauguró su primer local en el distrito limeño de Miraflores, en marzo de 1952; luego inauguró locales en la cuadra 32 de la avenida Petit Thours, la avenida Pardo, en la zona de San Antonio, en San Isidro y en el Centro de Lima. En el año 1972, sumaban quince los locales de este supermercado. Entre la década de 1960 y 1970 surgieron los supermercados Scala, Todos, Galax, Tía y Monterrey. Estas empresas –la mayoría de capitales nacionales– tuvieron su apogeo en la primera mitad de la década de 1980. Sin embargo, todas se vieron afectadas por la fuerte crisis económica y social en la que estuvo inmerso el Perú en la segunda mitad de los años 1980 e inicios de los años 1990.

El negocio de los supermercados sufre una total transformación en el año de 1983, cuando aparece supermercados Wong. Esta cadena logró consolidarse durante dicha década y la siguiente, convirtiéndose en la más importante del país. Esta organización logró superar el duro momento económico-social por el que transitó el Perú. Actualmente, sus competidores principales son: Supermercados Peruanos y supermercados Tottus. La compra de supermercados Wong por el grupo chileno Cencosud y el interés mostrado por el sector de supermercados en el Perú de parte de algunas transnacionales durante el año 2007 e inicios de 2008 –como las chilenas D&S y Ripley, la estadounidense Wal-Mart, la francesa Carrefour, entre otras–, es un testimonio de las grandes perspectivas del sector para los próximos años. Sin embargo, cabe mencionar que se han moderado notoriamente las posibilidades concre-

tas de ingreso de compañías internacionales, por el efecto en las transnacionales dedicadas al retail y en el mundo internacional empresarial en general de la crisis financiera del año 2008.

Supermercados Peruanos pertenece al Grupo Interbank, que es manejado principalmente por la familia Rodríguez-Pastor. Este grupo se construyó sobre la base del Banco Internacional del Perú (Interbank) y cuenta con negocios en sectores como la banca, inmobiliario (Urpi Inversiones), la fabricación de productos de plástico (Peruplast), multicines (Cineplanet), turismo, retail, entre otros. Este conglomerado empresarial registró ingresos por 337 millones de dólares en el año 2007 (Navarro y Tarazona 2008) y cuenta con los siguientes formatos de retail moderno: hipermercados Plaza Vea, supermercados Santa Isabel, supermercados Vivanda, supermercados Súper Vea y tiendas por Descuento Mass. Cabe mencionar que el negocio de retail de este grupo se construyó sobre la base de Santa Isabel, empresa chilena que operaba en el Perú y que fue comprada por la transnacional holandesa Ahold, que por problemas financieros tuvo que vender sus operaciones en América Latina. En marzo de 2003, Interbank compró la operación peruana de dicha compañía.

En el Perú, el mercado del retail está dominado por las bodegas, las que concentran más del 70% del total del comercio minorista en el Perú.

En la actualidad, según la consultora peruana Maximixe (2007 y 2008), los formatos de supermercados presentes en la economía local son: los hipermercados, los supermercados y las tiendas de descuento. El detalle de las características, los nombres actuales, las empresas responsables y los grupos objetivos, sobre la base del nivel socioeconómico (NSE), se detallan en el cuadro 3.

**Cuadro 3**  
**Tipos de supermercados**

| Formato               | Características  | Nombre  | Empresa                      | N° tiendas | Grupo objetivo |
|-----------------------|--|---|------------------------------|------------|----------------|
| Hipermercados         | Variedad de ítems, mayor a 60 mil.<br>Venta de perecibles y no perecibles.<br>Brinda servicios adicionales como: lavandería, food court, bancos, farmacias, entre otros.<br>Área: entre 300 y 10.000 m <sup>2</sup> .<br>Precios relativamente menores que en los supermercados.<br>Mayor volumen de ventas en relación con otros establecimientos | <b>Metro</b><br>Área promedio: 8.500 m <sup>2</sup> .<br>Estrategia: precios bajos, sin sacrificar calidad y variedad.  | Cencosud                     | 12         | A, B y C       |
|                       |  | <b>Plaza Vea</b><br>Área: entre 3.000 y 6.000 m <sup>2</sup> .<br>Estrategia: precios bajos, sin sacrificar calidad y variedad de productos.                        | Supermercados Peruanos       | 25         | A, B y C       |
|                       |  | <b>Tottus</b><br>Área promedio: 8.500 m <sup>2</sup> .<br>Estrategia: precios bajos, calidad de servicios y variedad de productos.                                  | Falabella                    | 16         | A, B y C       |
| Supermercados         | Se distinguen dos subformatos: cliente; supermercados con precios bajos adicionales.   | <b>Metro</b><br>Área promedio: 2.800 m <sup>2</sup> .<br>Estrategia precios bajos, calidad y variedad de productos.   | Cencosud                     | 23         | A, B y C       |
|                       |  | <b>Candy Market</b><br>Estrategia: precios bajos, calidad de servicio y variedad buenas.  | Candy Market Campoy S.R.Ltda | 2          | C y D          |
|                       |  | <b>Vivanda</b><br>Estrategia: ambiente cálido y elegante productos fresco y de calidad, mayor personal de servicio.   | Supermercados Peruanos       | 6          | A y B          |
|                       |  | <b>Wong</b><br>Área: entre 900 a 1.300 m <sup>2</sup> .<br>Estrategia: excelencia en la calidad del servicio y variedad de productos.                               | Cencosud                     | 12         | A y B          |
|                       |  | <b>Super Plaza Vea</b><br>Área: entre 900 a 1.300 m <sup>2</sup> .<br>Estrategia: excelente servicio, moderno ambiente precios bajos y oferta variada de alimentos. | Supermercados Peruanos       | 7          | A, B y C       |
| Tiendas de descuentos | Limitada variedad de productos.<br>Área promedio: 500 m <sup>2</sup> .<br>Para segmentos de menores ingresos.  | <b>Mass</b><br>Área: 200 m <sup>2</sup> .<br>Estrategia: productos básicos a precios bajos, locales cómodos.  | Supermercados Peruanos       | 11         | C y D          |
|                       |  | <b>Mayorsa</b><br>Estrategia: venta de productos básicos a precios bajos con gran volumen de venta.   | Mayorsa S.A.                 | 10         | C y D          |

Fuente: Maximixe (2007 y 2008)  
Elaboración propia.

- Determinación del entorno específico para Supermercados Wong**

Se ha tomado a un participante de esta industria, Supermercados Wong como «organización en marcha» o «proyecto empresarial», que servirá de base para perfilar la aplicación del método planteado.

Seguidamente, se definirá la industria, el negocio y finalmente el mercado. Cabe señalar que se concuerda con el planteamiento de Navas y Guerras (1998), que el mercado es lo más cercano al entorno específico en el que cual compite una empresa (véase el cuadro 4).

**Cuadro 4**  
Definición de la industria y del negocio

| Industria   | Negocio                                   |
|---|---|
| Se está en la industria de los supermercados, se trata de la industria del retail y en su variedad de supermercados. En el Perú, estos incluyen los siguientes negocios: supermercados propiamente dichos, hipermercados y tiendas de descuento o por conveniencia (véase el cuadro 3). | El negocio puntual es el de supermercados |

A continuación, se definirá el mercado, para lo cual se emplearán los tres criterios fundamentales que el modelo de Abell (citado por Navas y Guerras 1998) plantea para la deter-

minación de un entorno específico: las funciones que se ofrece, las tecnologías que fundamentan la oferta y el grupo de clientes que se atiende (véase el cuadro 5).

**Cuadro 5**  
Elementos para la definición del mercado o entorno específico

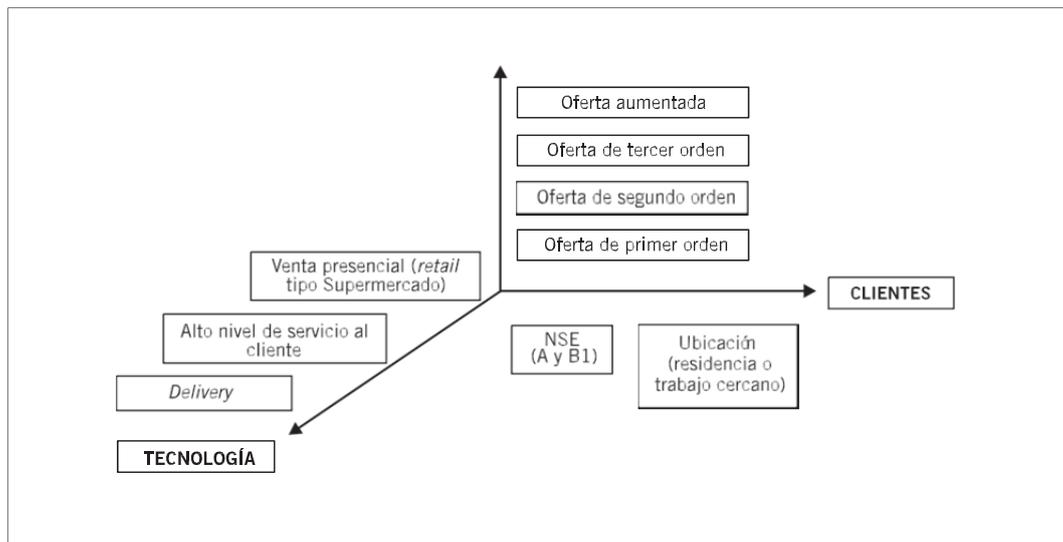
| Elemento          | Definición   | Análisis para el caso   |
|-------------------|--|---|
| Grupo de clientes | Se refiere a quien(es) se dirigen los productos o servicios.   | Los clientes de este negocio se pueden definir sobre la base de dos características fundamentales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertenecen a los NSE A y B1.</li> <li>• Presentan una ubicación geográfica con afluencia de los NSE A y B1 (sea que estas personas viven en esos lugares o trabajan en ellos).</li> </ul>   |
| Funciones         | Se relaciona con las necesidades de los clientes definidos que son cubiertos por el producto o servicio. | <p>Oferta principal</p> <p>Se trata de los principales productos que se ofrece en los locales. Así, se tiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de alimentos: perecibles, abarrotes y de alimentación en general.</li> </ul> <p>Oferta de segundo orden</p> <p>Son productos demandados por clientes y que son parte de sus compras semanales o quincenales. Aquí se tiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de artículos de limpieza para el hogar</li> <li>• Venta de artículos de tocador</li> </ul> <p>Oferta de tercer orden</p> <p>Son complementos a las compras de los clientes. Se trata de productos que este considera muy práctico</p> |

|            |  |  |
|------------|--|--|
|            |  | <p>tener «a la mano» al efectuar sus compras semanales o quincenales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de artículos de librería</li> <li>• Venta de juguetes</li> <li>• Venta de artículos para el comedor, cocina, baño y dormitorio</li> <li>• Artículos para decoración</li> <li>• Artículos para camping y deportes.</li> </ul> <p>Oferta aumentada<br/>Son ofertas adicionales que buscan la practicidad y que la experiencia de compra sea más agradable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comida preparada</li> <li>• Servicios adicionales: fotocopias, duplicado de llaves, reparaciones, entre otros.</li> </ul> |
| Tecnología | Hace referencia a la tecnología empleada o cómo se ofrece el producto o servicio. Es decir, se trata de la forma en que las funciones (elemento anterior) son cubiertas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta presencial (retail, tipo: supermercado)</li> <li>• Alto nivel de servicio al cliente</li> <li>• Delivery (desarrollo de compras vía telefónica y envío a los lugares indicados por los clientes. Por lo general, sus hogares u oficinas).</li> </ul>  |

Elaboración propia.

Los tres elementos analizados se pueden agrupar en el gráfico 1.

Figura 1  
Aplicación del Modelo de Abell a los supermercados en el Perú con alta carga de servicio al cliente



Elaboración propia sobre la base del modelo planteado por Abell.

En el anexo 3 se puede observar el desarrollo del método planteado siguiendo los pasos del caso anterior; así como, las conclusiones específicas en el marco de los objetivos que se plantean al inicio de la investigación.

La figura 1 es útil porque se puede deducir la definición para el entorno específico del sector sujeto de análisis y conceptualizar el rubro específico de la organización que se está analizando. Así, se tiene:

«Venta presencial con alto componente de atención al cliente en el sector retail de alimentos (perecibles, abarrotes, entre otros); artículos de limpieza para el hogar; artículos de tocador; librería; juguetes; artículos para el comedor, cocina, baño y dormitorio; artículos para decoración y artículos para camping y deportes. Además de la oferta de servicios adicionales: fotocopias, duplicado de llaves, reparaciones, entre otros. Los clientes son personas de los NSE A y B1 y, por ende, los locales se establecen en zonas geográficas con afluencia de este tipo de consumidores».

La definición anterior corresponde al mercado de **supermercados con alta carga de servicio al cliente**. En el Perú, está representado por dos empresas: supermercados Wong y por su competidor directo, Vivanda. Este desarrollo permitirá definir mejor los competidores directos, sustitutos y potenciales.

Finalmente, cabe mencionar que, según el análisis desarrollado, el negocio de los supermercados en el Perú estaría compuesto por dos mercados. El primero, definido en este acápite y el segundo, estaría configurado por los **supermercados enfocados en el precio** (con funciones, tecnologías y clientes específicos). Este último tipo de mercado no es motivo de estudio y análisis en esta aplicación.

- Definición de competidores directos, potenciales y sustitutos

Sobre la base de las conclusiones del anexo 3, se procede a presentar a los competidores directos, sustitutos y potenciales del mercado analizado. Además, en función de los criterios de análisis definidos para el método propuesto, se procederá a ampliar la gama de sustitutos para tener un mejor panorama ante la posibilidad de desarrollar un análisis estratégico eficiente, basado en la aplicación del método propuesto.

- Competidores directos

Si bien existen pocos competidores (son solo dos: supermercados Wong –del Grupo Supermercados Wong, ahora propiedad de la chilena Cencosud– y supermercados Vivanda –propiedad de Supermercados Peruanos), son equilibrados. Entonces, se puede afirmar que la industria tiende a la concentración<sup>8</sup>. Ante la presencia de pocas empresas participantes, la intensidad de la competencia actual es baja; sin embargo, frente al equilibrio y la concentración existente entre estas compañías, se puede afirmar que la mencionada intensidad aumenta hasta llegar a ser alta (hecho que se hace notorio cuando los locales de Wong y de Vivanda tienen una ubicación muy cercana).

Como información adicional se tiene que el formato Plaza Vea de Supermercados Peruanos puede competir con supermercados Wong, básicamente por la ubicación, pues el concepto es muy diferente (los de Plaza Vea están más cerca al liderazgo en costos como estrategia genérica y escapan al mercado definido).

- Competidores potenciales

No se tiene información precisa acerca de si el ingreso de los competidores potenciales será al mercado de **supermercados con alta carga de servicio al cliente o al**

8. Una industria concentrada es aquella que tiene pocas empresas con una alta cuota de participación de mercado (Navas

**de supermercados enfocados en el precio** (que es el caso de todos los formatos de supermercados diferentes a Wong y Vivanda que existen en el ámbito local). Las opiniones de expertos en consumo y en finanzas van por el segundo tipo. Así, se puede decir que la amenaza de potenciales competidores es leve. Cabe mencionar que en situaciones de crisis financieras de carácter internacional, los potenciales ingresos del exterior se atenúan virando hacia organizaciones de bases nacionales.

- **Competidores sustitutos**  
Los productos sustitutos hacen referencia a aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes y que las desarrollan de forma diferente. Se debe considerar como productos sustitutos a aquellos que desempeñen las mismas funciones desde el punto de vista del cliente. Este planteamiento lleva a retomar el modelo de Abell (1980) y la metodología planteada en este trabajo, en el cual se pueden identificar distintas industrias desde

las cuales se trabajan las mismas funciones de los clientes (Navas y Guerras 1998: 144). Cabe mencionar que, además, se desarrolló una investigación de mercado con fases exploratoria y concluyente que, entre otros temas de interés, permitió determinar puntualmente los competidores sustitutos de la empresa analizada (García 2008).

En esta línea, los criterios que se han tomado en cuenta para la definición de los sustitutos son los siguientes:

- Grupo de clientes atendidos.
- Funciones o necesidades de los clientes que se cubren.
- Tecnologías o formas en las cuales se cubren las necesidades de los clientes.
- Criterios adicionales aparecidos en la investigación de mercados<sup>9</sup>.

Considerando lo anterior, los **supermercados con alta carga de servicio al cliente**, al atender varias necesidades o funciones de sus consumidores, abren varios frentes sobre la base de los cuales se establecen sus sustitutos (véase el cuadro 5).

Cuadro 5  
Definición de sustitutos a los supermercados con alta carga de servicio al cliente

| Tipo de sustituto             | Criterio 1 Grupo de clientes | Criterio 2 Funciones   | Criterio 3 Tecnología   | Criterios adicionales   |
|-------------------------------|------------------------------|--|---|---|
| Bodegas                       | NSE A y B1 (sobre todo B1).  | - Oferta principal: venta de alimentos –perecibles, abarrotes y de alimentación en general–, venta de bebidas.<br>- Oferta de segundo orden: artículos de limpieza para el hogar y artículos de tocador. | - Venta presencial ( <i>retail elemental</i> ).<br>- Familiaridad con el cliente y cierto nivel de servicio (reparto a domicilio, apertura de cuentas mensuales). | - Cercanía al hogar u oficina.  |
| Tiendas de <i>Delicatesen</i> | NSE A y B1                   | - Oferta principal: venta de alimentos –perecibles, abarrotes y de alimentación en general–.   | - Venta presencial.<br>- Cierta nivel de servicio (reparto a domicilio y asesoría en la compra)   | - Cercanía al hogar u oficina.<br>- Especialización en productos.               |
| Licorerías                    | NSE A y B1                   | - Oferta principal: venta de bebidas alcohólicas.  | - Venta presencial.<br>- Cierta nivel de servicio (asesoría en la compra y reparto a domicilio).  | - Cercanía al hogar u oficina.<br>- Especialización en productos.<br>- Horario. |

|                                    |            |  |  |  |
|------------------------------------|------------|--|--|--|
| Supermercados orientados al precio | NSE B1     | - Oferta principal: venta de alimentos –perecibles, abarrotes y de alimentación en general–. | - Venta presencial.<br>- Sin servicios adicionales.                    | - Cercanía al hogar u oficina.<br>- Ofertas (sobre todo en B1) |
| Mercados                           | NSE B1     | - Oferta principal: venta de alimentos –perecibles, abarrotes y de alimentación en general–. | - Venta presencial.<br>- Sin servicios adicionales..                   | - Compra especializada.  |
| Pastelerías                        | NSE A y B1 | - Oferta principal: ventas de alimentos (pastelería simple y fina).                          | - Venta presencial.<br>- Personalización de pedidos, <i>delivery</i> . | - Cercanía al hogar u oficina.<br>- Compra especializada.      |
| Restaurantes (en comidas)          | NSE A y B1 | - Oferta principal: comida preparada.  | - Venta presencial.<br>- <i>Delivery</i> .                             | - Cercanía al hogar u oficina.                                 |

Elaboración propia.

Los costos de cambio de los clientes –posibilidad y pensamiento de comprar en alguna de las alternativas planteadas en el cuadro– son relativos, ya que la ubicación los puede casi eliminar (que estos negocios queden en el radio de acción del consumidor). Sin embargo, también se puede entrar a una valoración cualitativa de los costos de cambio, que puede ir por el lado del estilo de vida de las personas. En este sentido, existen clientes de los NSE A y B1 que no estarían dispuestos a ir, por ejemplo, a un mercado<sup>10</sup>. Se cree que en el mercado de **supermercados con alta carga de servicio al cliente**, la amenaza de los sustitutos es alta cuando se presenta la ubicación de estos negocios cercana al «radio de acción» del consumidor de este mercado.

## Conclusiones

Sobre la base del trabajo desarrollado, se formulan una serie de conclusiones que se consideran útiles para la labor gerencial, ya sea para una empresa en marcha, una nueva o para una idea de negocio. Estas pueden reunirse en tres grandes grupos: lo relacionado con lo metodológico, lo relacionado con lo estratégico y los complementos al análisis estratégico.

Metodológicamente. Del ejercicio o análisis del método, el desarrollo planteado permite:

- Definir claramente las necesidades del consumidor, ya que las «funciones» permiten visualizar aquellas necesidades de los clientes que son cubiertas.
- Establecer claramente cómo se satisfacen las necesidades del consumidor mediante las «tecnologías».
- Conceptualizar claramente al consumidor, ya que para la implementación del método propuesto se debe tener muy en claro cuál es el perfil del cliente, lo que específicamente es un ejercicio de segmentación. Esto se trabaja mediante el elemento del método denominado «clientes».
- Sobre la base de los tres criterios mencionados, observar en un solo esquema los principales aspectos que signan el accionar de la organización.

Estratégicamente, el método permite que el administrador, previamente al análisis estratégico:

- Sea más específico y menos general.
- Acote el análisis externo; es decir, que sepa con claridad qué variables y tendencias políticas, ambientales, sociales, culturales, tecnológicas y legales, son las que afectan a la empresa objeto de análisis.

1. Ibid.

- Acote favorablemente, y con claridad, el análisis industrial o de las cinco fuerzas de Porter, ya que establece el grupo de empresas por ser analizado.
- Tenga una opción adicional para definir a los competidores directos y los sustitutos más peligrosos, además de otras organizaciones que pueden presentar un grado de sustitución que sugiera tomarlas en cuenta para el análisis.
- Acote la investigación de mercados sobre la base de un mejor conocimiento de en dónde compete la organización analizada.

Complementariamente al análisis estratégico, las herramientas de investigación de mercados (encuestas, focus groups, entrevistas en profundidad, entre otras) pueden ser fundamentales para seguir acotando el entorno específico y potenciar el análisis estratégico.

Es de suma utilidad tener presente que existen diferentes conceptualizaciones de sector e industria, lo que muchas veces puede causar cierta confusión.

Finalmente, se recomienda la aplicación de este método como paso previo al análisis estratégico (compuesto por el análisis externo, el análisis industrial y el análisis interno) u otro tipo de análisis que la administración estratégica –desde las escuelas del diseño, la planificación y el posicionamiento – plantea. Además, se recalca que la utilidad de estos planteamientos está sujeta al criterio y a la capacidad analítica del encargado de su aplicación o desarrollo. Así como, el potencial complemento con las amplias posibilidades que ofrece una adecuada investigación de mercados.

## Referencias

ABELL, D. F

1980 *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

ABELL, D. y J. HAMMOND

1991 *Planeación estratégica de mercado: problemas y enfoques analíticos*. México: CECSA.

2000 *Planeación estratégica de mercado: problemas y enfoques analíticos*. México: CECSA.

ANSOFF, H. I.

1986 *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. 4ª ed. Inglaterra: Editorial Sidgwick & Jackson.

1976 *La estrategia de la empresa*. España: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).

BROCKMANN, E. y C. KOEN

2008 «Strategic Planning: A guide for Supervisors». En: *SuperVision*, vol. 69, N° 8, pp. 3-11.

BUENO, Eduardo

1996 *Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos*. Pirámide, Madrid. (1998, 2ª edic.).

BUENO, E. y P. MORCILLO

1990 *La dirección eficiente. Quince casos de estrategia empresarial*. Madrid: Ediciones Pirámide (1993, 2ª ed.).

1997 *Dirección estratégica por competencias básicas distintivas. Propuesta de modelo*. Documento IADE, N° 51. Madrid: UAM.

1996 *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.

1994 *Fundamentos de economía y organización industrial*. 2ª ed. Madrid: McGraw-Hill.

BUENO, E.; F. CASANI y J. L. LIZCANO

1999 «Formación de la estrategia empresarial: Un análisis de las dinámicas del proceso estrategia». En: *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, N° 100, pp. 195-217.

1999 *Estrategia empresarial. Modelo dinámico del proceso estratégico*. Madrid: AECA.

BUENO, E.; P. MORCILLO y J. M. RODRÍGUEZ

1997 «Management of Technology: Proposal for a Diagnosis Model». En: *Journal of High Technology Management Research*, vol. 8, N° 1, pp. 63-87.

BUSINESSBALLS

s.f. «Swot Analysis». En: *Businessball.com*. <<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>>.

CARRIÓN MAROTO, J.

2007 *Estrategia. De la visión a la acción*. España: ESIC Editorial.

CASADESUS-MASANELL, R.

2004 «Dinámica competitiva y modelos de negocio». En: *Universia Business Review*, N° 4, pp. 8-17.

COLLIS, D. y M. RUKSTAD

2008 «¿Puede usted decir cuál es su estrategia?». En: *Harvard Business Review América Latina*, vol. 86, N° 4, pp. 110-119.

CHAN, W. y R. MAUBORGNE

2005 *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

DAVID, F.

2008 *Conceptos de administración estratégica*. 5ª ed. México: Pearson Educación.

DEL PULGAR R., Luis

1999 *Comunicación de empresa en entornos turbulentos: Gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia*. España: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

DOWNES, L. y C. MUI

1999 *Estrategias digitales para dominar el mercado*. España: Ediciones Gránica.

- DYE, R. y o. SIBONY  
2007 «How to Improve Strategic Planning». En: The McKinsey Quarterly, p. 40.
- EGÚSQUIZA ECONOMISTAS  
2007 «¿Qué es un CIU?» En: Consultas Financieras y Empresariales. 3 de diciembre. <<http://consultasfinancierasymasempresariales.blogspot.com/2007/12/qu-es-un-ciu.html>>.
- GARCÍA-MUIÑA, F.; E. PELECHANO y J. NAVAS  
2008 «La complejidad del conocimiento y el sostenimiento de las ventajas competitivas». En: Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (CEDE), N° 37, pp. 7-32.
- GARCÍA V., Emilio  
2008 «Revisión y ajuste de los fundamentos de la ventaja competitiva y de la estrategia de Supermercados Wong para el período 2008-2010». Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración. Lima: Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado.
- GERENCIE.COM  
2008 «Códigos CIU». 27 de agosto. <<http://www.gerencie.com/codigos-ciu.html>>.
- HERNÁNDEZ J., F.  
2000 «NACE. Una clasificación para la construcción de la Unión Europea». I Seminario de Clasificación nacional de Actividades Económicas (CNAE). <[www.fazenda.pr.gov.br/cnae/1\\_Seminario/trabalhos/francisco.ppt](http://www.fazenda.pr.gov.br/cnae/1_Seminario/trabalhos/francisco.ppt)>.
- HITT, R; D. IRELAND y R. HOSKISSON  
2007 Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización. 6ta. ed. International Thomson Editores.
- JOHNSON, G. y K. SCHOLLES  
2001 Dirección estratégica. 5ta. ed. Madrid: Prentice Hall.
- KAPLAN, R. y D. NORTON  
2008 Execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona: Ediciones Deusto.
- 2002 El tablero de mando integral. Barcelona: Gestión 2000.
- LAMBIN, J. J.  
1991 Marketing estratégico. Madrid, España: McGraw-Hill.
- LEVITT, T.  
2004 «Marketing Myopia». En: Harvard Business Review, vol. 82, N° 7/8, pp. 138-149.
- MARKIDES, C. C.  
2000 En la estrategia está el éxito. Bogotá: Norma.
- MAXIMIXE  
2007 Reporte. Riesgos de Mercado. Lima: Maximixe Consult S.A.  
2008 Reporte. Riesgos de mercado. Lima: Maximixe Consult S.A.
- MAYORGA, D. y E. GARCÍA  
2009 «La trascendencia de la definición del giro del negocio». En: Punto de Equilibrio, año 18, N° 100, pp. 48-50.
- MCAFEE, A. y E. BRYNJOLFSSON  
2008 «Invertir en la TI que sí hace una diferencia competitiva». En: Harvard Business Review América Latina, vol. 86, N° 9, pp. 98-110.
- MEDINA, U. y A. CORREA  
2008 Cómo evaluar un proyecto empresarial. España: Ediciones Díaz de Santos.
- MINTZBERG, Henry  
1991 Mintzberg y la dirección. España: Ediciones Díaz de Santos.
- MINTZBERG, H.; B. AHLSTRAND y J. LAMPEL  
1999 Safari a la estrategia. 1ª ed. Barcelona: Granica.
- MINTZBERG, H; J. QUINN y J. VOYER  
1997 El proceso estratégico. España: Editorial Pearson Educación.

- MITCHELL, D. y C. COLES  
2003 «The Ultimate Competitive Advantage of Continuing Business Model Innovation». En: The Journal of Business Strategy, vol. 24, N° 5, p. 15.
- MOYER, D.  
2008 «Strategic Paradox». En: Harvard Business Review, vol. 86, N° 6, p. 144.
- NAVARRO, C. y A. TARAZONA  
2008 «Poder local». En: Día Uno. Suplemento del diario El Comercio [Lima]. 11 de febrero.
- NAVAS, J. E. y L. A. GUERRAS  
1998 La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones. 2ª ed. España: Civitas Ediciones.
- PAROLINI, G.  
2005 «Desagregando la empresa». En: PUZZLE: Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva, vol. 3, N° 15, pp. 4-11.
- PORTER, M.  
2008 «The Five Competitive Forces that Shape Strategy». En: Harvard Business Review, vol. 86, N° 1, pp. 78-93.  
2006 Ventaja competitiva. 5ta. reimpresión. España: Editorial CECSA.
- 2005 Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 4ª ed. España: Editorial CECSA.
- ROBBINS, S. y M. COULTER  
2005 Administración. 8ª ed. España: Editorial Pearson Educación.
- SERRA, F. y J. LISSONI  
2006 «Los pilares de la estrategia y el éxito de las organizaciones». En: Revista de Empresa, N° 18, pp. 36-48.
- THOMPSON, A. y A. STRICKLAND  
2006 Administración estratégica. 13ª ed. McGraw-Hill.
- VARGAS, J. G.  
2003 «La organización y la estrategia: preferencias del estratega o imperativo para el éxito». En: Revista de Administração Mackenzie, vol. 4, N° 2, pp. 87-116.
- VENTURA, J.  
2008 Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico. Madrid: Paraninfo.
- WHITTINGTON, R.  
2001 ¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa? 2da. ed. Madrid: Thomson.

*Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia, presentación y aplicaciones*

ANEXOS

Anexo 1

Adaptación del Modelo de Abell: determinación del entorno específico

| Crterios  | Detalle    | •Mi empresa• | Empresa A | Empresa B | Empresa C | Empresa D | Empresa E | Empresa F | Empresa G |
|---|------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| FUNCIONES Que el producto o servicio cumple para los clientes (son las necesidades que cubre)                               | F1         |              |           |           |           |           |           |           |           |
|   | F2         |              |           |           |           |           |           |           |           |
|   | F3         |              |           |           |           |           |           |           |           |
|   | F4         |              |           |           |           |           |           |           |           |
| TECNOLOGÍAS ¿Cómo se ofrece el producto o cómo es cubierta la función o necesidad?  | T1         |              |           |           |           |           |           |           |           |
|   | T2         |              |           |           |           |           |           |           |           |
|   | T3         |              |           |           |           |           |           |           |           |
|   | T4         |              |           |           |           |           |           |           |           |
| CLIENTES ¿Definir las características de las personas a quienes se dirigen los productos o servicios que la empresa ofrece? | Criterio 1 |              |           |           |           |           |           |           |           |
|   | Criterio 2 |              |           |           |           |           |           |           |           |
|   | Criterio 3 |              |           |           |           |           |           |           |           |
|   | Criterio 4 |              |           |           |           |           |           |           |           |

|  |  |
|--|--|
| <p>El competidor directo es:</p> <p>a: Los principales sustitutos son:</p> | <p>Debo aplicar el análisis externo y de las SFP</p> |
|--|--|

*Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones*

**Anexo 2**

**Aplicación a un restaurante de comida saludable, ubicado en la calle de Las Begonias, en el distrito limeño de San Isidro (clase media alta)**

| CRITERIOS   | Empresas<br>Detalle        | Fast food de comida saludable | Hamburguesas (con opción ensaladas) 1 | Pollos con opción de ensaladas  | Juguerías con opciones de sándwiches «sanos» en su carta | Menús       | Restaurante en food court | Restaurantes «3 tenedores » |
|---|----------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|---|--|-------------|---------------------------|-----------------------------|
| Funciones   | Alimentación               | 1,00                          | 1,00                                  | 1,00  | 1,00   | 1,00        | 1,00                      | 1,00                        |
|   | Alimentación saludable     | 1,00                          | 0,25                                  | 0,25  | 1,00   | 0,50        | 0,50                      | 1,00                        |
|   | Rapidez en el servicio     | 1,00                          | 1,00                                  | 1,00  | 0,75   | 0,75        | 0,50                      | 0,50                        |
|   | Precios competitivos       | 1,00                          | 1,00                                  | 1,00  | 1,00   | 1,00        | 1,00                      | 0                           |
| Tecnologías   | Restaurante tipo fast food | 1,00                          | 1,00                                  | 1,00  | 0,75   | 0           | 1,00                      | 0                           |
| Clientes  | Hombres y mujeres          | 1,00                          | 1,00                                  | 1,00  | 1,00   | 1,00        | 1,00                      | 1,00                        |
|   | Nivel socioeconómico B     | 1,00                          | 1,00                                  | 1,00  | 1,00   | 1,00        | 1,00                      | 1,00                        |
|   | Cercanía al trabajo        | 1,00                          | 1,00                                  | 1,00  | 1,00   | 1,00        | 1,00                      | 1,00                        |
| Suma  |                            | <b>8,00</b>                   | <b>7,25</b>                           | <b>7,25</b>   | <b>7,50</b>  | <b>6,25</b> | <b>7,00</b>               | <b>5,50</b>                 |
| <p><b>El competidor directo es:</b><br/>-Juguerías con opciones de sándwiches «sanos» en su carta (puntaje 7,5)<br/><b>Los principales sustitutos son:</b><br/>-Hamburguesa con opción de ensaladas 1 (puntaje: 7,25)<br/>-Pollos con opción de ensaladas (puntaje: 7,25)<br/>-Restaurantes en food court (puntaje 7,00)<br/>-Menús (6,25)<br/><b>Competidores potenciales:</b><br/>Habrá que complementar con un estudio de mayor alcance para la determinación de los potenciales competidores.</p> |                            |                               |                                       | <p><b>Se debe aplicar el análisis externo y de las SFP a:</b><br/>A las empresas que ofrecen opciones saludables de alimentación para el almuerzo en los alrededores de la calle Las Begonias, en el distrito de San Isidro en Lima, Perú.<br/><br/><b>Definición del sector:</b><br/>«Restaurantes que ofrecen opciones saludables para la hora de almuerzo a buen precio y con atención rápida, para hombres y mujeres que trabajan en la calle Las Begonias y alrededores, y que pertenecen al NSE B».</p> |  |             |                           |                             |

*Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones*

**Anexo 3**

**Aplicación al sector supermercados en la ciudad de Lima, Perú**

| CRITERIOS  | Detalle Empresas                    | Wong  | Metro | Vivanda | PlazaVea | Tottus | Minimarkets independientes   | Bodegas delicatessen | Bodegas | Mercados | Autoservicios en grifos |
|--|-------------------------------------|-------|-------|---------|----------|--------|--|----------------------|---------|----------|-------------------------|
| Funciones  | Oferta principal                    | 1,00  | 0,50  | 1,00    | 0,50     | 0,50   | 0,50   | 1,00                 | 0,50    | 0,25     | 0                       |
|  | Oferta de 2do orden                 | 1,00  | 1,00  | 1,00    | 1,00     | 1,00   | 1,00   | 0                    | 0,50    | 0,25     | 0                       |
|  | Oferta de 3er orden                 | 1,00  | 1,00  | 0,50    | 1,00     | 1,00   | 0  | 0                    | 0       | 0        | 0,50                    |
|  | Oferta aumentada                    | 1,00  | 0,50  | 1,00    | 0,50     | 0,50   | 0  | 0                    | 0       | 0        | 0                       |
| Tecnologías  | Retail presencial tipo supermercado | 1,00  | 1,00  | 1,00    | 1,00     | 1,00   | 1,00   | 0,50                 | 0       | 0        | 0,50                    |
|  | Alto nivel de atención al cliente   | 1,00  | 0,50  | 1,00    | 0,50     | 0,50   | 0,50   | 1,00                 | 0       | 0        | 0                       |
|  | Delivery                            | 1,00  | 1,00  | 1,00    | 1,00     | 1,00   | 1,00   | 1,00                 | 1,00    | 0        | 0                       |
| Clientes   | NSE AyBI                            | 1,00  | 0,50  | 1,00    | 0,50     | 0,50   | 1,00   | 1,00                 | 0,50    | 0,50     | 0,50                    |
|  | Cercanía al hogar                   | 1,00  | 0,50  | 1,00    | 0,50     | 0,50   | 1,00   | 1,00                 | 1,00    | 0,50     | 1,00                    |
|  | Cercanía al trabajo                 | 1,00  | 1,00  | 1,00    | 1,00     | 1,00   | 1,00   | 1,00                 | 1,00    | 1,00     | 1,00                    |
| Suma   |                                     | 10,00 | 7,50  | 9,50    | 7,50     | 8,50   | 7,00   | 6,50                 | 4,50    | 2,50     | 3,50                    |
| <p><b>El competidor directo es:</b><br/>                     - Vivanda (puntaje: 9,50)</p> <p><b>Mis principales sustitutos son:</b><br/>                     - Tottus (puntaje: 8,50)<br/>                     - Metro (puntaje: 7,50)<br/>                     - Plaza Vea (puntaje: 7,50)<br/>                     - Minimarkets (puntaje: 7,00)</p> <p><b>Los potenciales pueden ser:</b><br/>                     - Grupos internacionales que quieren ingresar al retail moderno en el Perú.</p> |                                     |       |       |         |          |        | <p><b>Se debe aplicar el análisis externo y de las SFP a:</b><br/>                     Supermercados con alta carga de servicio al cliente.</p> <p><b>Definición del sector:</b><br/>                     «Venta presencial con alto componente de atención al cliente en el sector retail de alimentos (perecibles, abarrotes, entre otros); artículos de limpieza para el hogar; artículos de tocador; librería; juguetes; artículos para el comedor, cocina, baño y dormitorio; artículos para decoración y artículos para camping y deportes. Además de la oferta de servicios adicionales: fotocopias, duplicado de llaves, reparaciones, entre otros. Los clientes son personas de los NSE A y B, y, por ende, los locales se establecen en zonas geográficas con afluencia de este tipo de consumidores».</p> |                      |         |          |                         |

