

# VII Congreso Argentino de Ingeniería Industrial

## Desarrollo de un instrumento de relevamiento para determinar en qué grado las MiPyMEs exitosas utilizan implícitamente estrategia basada en los clientes, en la empresa y en los competidores

### Área temática: 4.- Gestión de las Organizaciones y del Conocimiento Organizacional

Maccarone, José Luis<sup>1</sup>

(1) U.T.N. Facultad Regional La Plata. Cátedra de Organización y Administración de Empresas del Dpto. de Ingeniería Eléctrica; GETyP (Grupo de Estudio del Trabajo y la Producción). Dpto. de Ingeniería Industrial

[josmacca@gmail.com](mailto:josmacca@gmail.com)

#### RESUMEN

Sin entrar en los motivos que generan un entorno económico, político, social, tecnológico, que cambia y/o se transforma a una velocidad cada vez mayor, lo cierto es que los administradores de las organizaciones y particularmente de las empresas se enfrentan a diario con la incertidumbre que ese entorno provoca. Para afrontar este contexto la administración estratégica ayuda a direccionar las acciones de los directivos y gerentes de las empresas para ser competitivos.

Las MiPyMEs no cuentan con profesionales para esta función, pero el administrador que es dueño y a su vez el ideólogo del proyecto, su empresa, realiza acciones que en conjunto forman parte de una estrategia. Este trabajo explora el tratamiento que realiza Kenichi Ohmae sobre la estrategia en los negocios.

Ohmae plantea que al profundizar sobre las empresas japonesas que tuvieron éxitos en su gestión encontró que no se debían a que existían grandes sectores de planificación estratégica ni procesos complicados de planificación estratégica. Incluso algunas de esas empresas se encontraban con desventajas ante otras por falta de recursos para implementar una estrategia ambiciosa.

Este punto hace que sea interesante confrontar su aplicación y desarrollo en las PyMEs que en general poseen esas características y en particular podemos tomar esta visión para el sector industrial compuesto por MiPyMEs. Por lo tanto se desarrolla un instrumento de relevamiento para entrevistar a los administradores de las MiPyMEs, con la finalidad de establecer cuál es el grado de acciones que cada empresa realiza en dirección a las estrategias identificadas por Ohmae.

La identificación de las estrategias en función de las variables que más influyen, permitirá determinar los factores claves, de esta manera permite mostrar el impacto que podría tener en las pequeñas organizaciones este tipo de análisis para su posterior aplicación sectorial.

**Palabras Clave:** Estrategia – MiPyME – Cuestionario

#### ABSTRACT

Without going into the reasons that generate a environment economic, political, social, technological, is transforming to an ever-increasing rate , the fact is that managers of organizations and particularly businesses face daily with uncertainty that causes that environment . To deal this context, the strategic management helps address the actions of leaders and managers of enterprises to be competitive.

The MSMEs not have professionals for this function , but the administrator, normally the owner, turn the ideologist of the project, your company takes actions which together form part of a strategy This paper explores the treatment that Kenichi Ohmae does about business strategy .

Ohmae argues that the Japanese companies that were successful in their management found that there were not large areas of strategic planning and strategic planning processes complicated . Even

some of those companies were at a disadvantage to others for lack of resources to implement an ambitious strategy .

This point makes it interesting to compare its application and development in SMEs generally have these characteristics and in particular can have this vision for the industrial sector composed of MSMEs . Therefore, in this project were developed a survey instrument for interviewing managers of small businesses , in order to establish what degree of shares each company makes toward the strategies identified by Ohmae .

Identifying strategies based on the variables that more influence have, allow identify key success factors, so lets show the impact it could have on small organizations type of analysis for subsequent sectoral application .

**Keywords** : Strategy - SME – Questionnaire

## 1. INTRODUCCIÓN

La palabra estrategia y su significado, es tan vieja como las antiguas civilizaciones, ya que significaba la capacidad de conducir ejércitos. Para la administración de empresas, estrategia es la capacidad de guiar, involucrar a todos en los objetivos de la organización.

Resulta cada vez más necesario para los administradores invertir tiempo y esfuerzo para elegir estrategias adecuadas a su organización según sea el contexto general. Normalmente las grandes empresas tienen profesionalizada la función del estratega, y probablemente una porción importante de medianas empresas también lo tenga o por lo menos lo contrata a través de consultores externos, pero ¿que sucede en las micro y pequeñas empresas?

Seguramente que la mayoría no cuenta con profesionales para esta función, pero el administrador que es el dueño a su vez el ideólogo del proyecto, su empresa, realiza acciones que en conjunto forman parte de una estrategia, que posiblemente y sin pensarlo se encuadre en alguna de las escuelas estratégicas identificadas por Mintzberg (1992).

En este trabajo exploraremos el tratamiento que realiza Kenichi Ohmae sobre la estrategia en los negocios. Uno de los motivos de esta selección es que le da una visión particular al tema de estrategia por ser un japonés educado en Occidente y conocedor con detalle el mundo de los negocios de Japón siendo al mismo tiempo portador del lenguaje de los hombres de negocio de Occidente.

Otro motivo interesante para seleccionar este punto de vista es, Kenichi Ohmae plantea que al profundizar sobre las empresas japonesas que tuvieron éxitos en su gestión encontró que no se debían a que existían grandes sectores de planificación estratégica ni procesos complicados de planificación estratégica. Incluso algunas de esas empresas se encontraban con desventajas ante otras por falta de recursos para implementar una estrategia ambiciosa.

Estos dos puntos hace que sea interesante confrontar su aplicación y desarrollo a las PyMEs que en general poseen esas características y en particular podemos tomar esta visión para el sector industrial compuesto por MiPyMEs.

## 2. OBJETIVO

El objetivo de este trabajo es el de determinar que preguntas se pueden incorporar a un cuestionario de entrevista a MiPyMEs con la finalidad de detectar las acciones de tipo estratégico que desarrollan los administradores de estas empresas a la luz de los planteos de Kenichi Ohmae.

## 3.- MARCO TEÓRICO

Según la clasificación sobre el pensamiento estratégico realizada por Koch (2001), Ohmae está ubicado entre los “estrategas blandos”. Mientras que de la identificación realizada por Mintzberg (1992) podríamos decir que en la que mejor se ubica es en la “escuela del entrepreneur” cuyas premisas son, visión de la empresa futura en la cabeza del líder, basado en experiencia e intuición, el líder promueve la visión.

### 3.1. Estrategia según Kenichi Ohmae

Retomando el punto sobre la paradoja de un funcionamiento excelente que da la idea de una estrategia complicada pero que por el contrario no existen grandes sectores de planificación estratégica. Esto se basa en algunas características del número uno, normalmente el fundador o el director general, que a veces contrario o desafiante al statu quo marca un camino en el cual se sustenta el plan general de la empresa, imponiendo una cuota de creatividad y una parte de intuición.

Por lo tanto lo que plantea Ohmae es que las estrategias de negocios que pueden llevar al éxito se basan en un proceso mental creativo e intuitivo, más que racional. A este estado mental lo denominó la mente del estratega.

Esta idea no rechaza el análisis estratégico, por el contrario no se puede trabajar sin ese análisis. Se utiliza para estimular el proceso creativo. Solamente la idea está fuera del ámbito del análisis consciente, pero al poner en marcha esa idea el método es netamente analítico, bajo un riguroso proceso para que pueda asegurar su implementación y el éxito.

Ohmae diferencia las acciones que tienen por objetivo mejorar el desempeño operativo, como por ejemplo procedimientos más eficaces, mejoras en las compras, mejor capacitación, etc, con respecto a las acciones que tienen como objetivo fortalecer a la empresa en relación con sus competidores. Este pensamiento se funda en que la mente funciona de forma muy diferente cuando se está tratando de generar mejoras internas que cuando se está tratando de conseguir una posición relativa sobre un competidor.

Desarrolla cuatro posibles caminos para tratar de ganar posiciones a sus competidores y fortalecerse en su posición:

- Estrategia de negocio basado en Factores Clave del Éxito (FCE)
- Estrategia de negocios basada en la Superioridad Relativa

- Estrategia de negocios basada en Iniciativas Agresivas
- Estrategia de negocios basada en los Grados de Libertad Estratégica

La clave es que en cada una de estas estrategias se debe evitar realizar las mismas acciones de los competidores.

**Estrategia de negocio basado en FCE**, tiene dos etapas, en primer lugar seccionar el mercado con el mayor grado posible para identificar los segmentos que podrían ser claves para la empresa. Luego analizar las diferencias que existen entre las empresas con éxito y las que no lo lograron.

Es necesario analizar toda la cadena vertical del negocio pero no necesariamente hay que encontrar factores claves en todo el proceso, basta con controlar uno o dos etapas clave para encontrar una ventaja competitiva real.

No basta solamente con descubrir los FCE, es necesario perseverancia y minuciosidad para aplicar las acciones que fortalecen los FCE. Es decir debe existir valor para creer en ellos y así también valor para aceptar los riesgos asociados a las acciones que se elijan.

**Estrategia de negocio basada en la Superioridad Relativa**, si los productos tuvieran características únicas, las cuales puedan ser percibidas por el cliente, estaríamos enfocando los esfuerzos en difundir dichas características, que situarían la estrategia en la superioridad relativa.

Si el producto cuenta con ciertas cualidades no percibidas por el cliente y el precio del mercado hace que sea imposible aumentar el mismo, se está frente a una situación desfavorable pues esa cualidad o calidad superior el mercado no lo percibe y por lo tanto lo descuenta en el precio final. En este caso el esfuerzo a de enfocarse en la venta, utilizando esas características superiores como argumento de ventas.

**Estrategia de negocios basada en la búsqueda de Iniciativas Agresivas**, se supone que los FCE que inicialmente fueron la clave de éxito para el producto o el mercado, ya no lo son, no dan el resultado que daban anteriormente. Estamos en un estancamiento, y por ende hay que producir un cambio agresivo.

En este caso hay que realizar una lista de los factores básicos de la industria en cuestión y luego cuestionar si están vigentes y si son fundamentales para que la compañía siga existiendo. La base de este enfoque es el de confrontación entre lo “que es” y el “porqué debe ser así”.

La **estrategia basada en el Aprovechamiento de los Grados Estratégicos de Libertad**, este enfoque se relaciona con el grado de libertad para moverse estratégicamente respecto a un factor clave específico.

El Grado Estratégico de Libertad (GEL) marca los ejes sobre los cuales se debe focalizar los objetivos estratégicos. El establecer los GEL tiene como objetivo en sí mismo el de evitar pérdidas de tiempo y dinero, primero se debe tener un panorama de todo el contexto y luego se podrá preguntar sobre qué dirección o direcciones se deben concentrar los esfuerzos para hacer eficiente los factores clave.

En este método primero se determina los diferentes grados de libertad estratégico y luego se realiza un análisis de las probabilidades que tienen cada uno de esos caminos, la movilidad debe ser realmente alta o la más alta para esa empresa.

El moverse según algunos de los grados de libertad o caminos que existen para llegar a la función objetivo del usuario, permite focalizar los esfuerzos pero también las defensas sobre esos caminos, por si la competencia elige los mismos.

### **3.2. Cómo generar una estrategia Eficaz según Kenichi Ohmae. Triángulo Estratégico**

Para generar una estrategia eficaz Ohmae plantea lo que él denomina “Triángulo Estratégico”. Este triángulo lo integran 3 actores que considera de suma importancia, Clientes, Empresa y Competidores. Si bien relaciona a los 3 actores, el planteo de cada una se realiza en forma individual.

#### **3.2.1. Estrategia basada en el Cliente**

La base de esta estrategia es la segmentación de los clientes en dos dimensiones, “segmentación por cobertura de clientes” y “segmentación por objetivos de clientes”.

La **segmentación por objetivos** tiene en cuenta las diferentes formas que los clientes utilizan el producto, para un mismo producto pueden aparecer subgrupos de clientes que tiene diferentes necesidades o mejor aún diferentes percepciones de ese producto en base al objetivo que el cliente persigue.

Estos subgrupos bien definidos pueden dar caminos alternativos para que la empresa pueda tener diferentes oportunidades para el mismo producto, el mismo producto diferenciado en calidad o percibido como tal puede ser ubicado a precios distintos y más favorables, si el cliente percibe la diferenciación que busca.

**La segmentación por cobertura de clientes** depende de los recursos disponibles de la empresa. En este tipo de estrategia se busca un equilibrio entre los costos de comercialización y el grado de cobertura de los clientes.

En este caso la tarea consiste en mejorar la cobertura de mercado, geográficamente o de los canales de distribución, con el menor costo posible de comercialización con vistas a proporcionar una ventaja relativa respecto a la competencia.

Si el grado de competencia es muy alto, existe la posibilidad que se elijan los mismos grupos de clientes, en ese caso hay que tomar un subgrupo y volver a realizar una investigación de lo que quiere el cliente con el fin de buscar otras necesidades que ayuden a la diferenciación de producto.

Se debe tener en cuenta que el segmento es dinámico y puede haber cambios estructurales como en las aplicaciones o mezcla de clientes o cambios de tendencia. Estar atentos a esto es lo que llevará a no cometer el error de estancarse en el tiempo.

### **3.2.2. Estrategia basada en la Empresa**

La estrategia basada en la empresa es con vistas hacia dentro de ella, se trata de maximizar las fortalezas de la empresa con relación a los competidores. Son varias las acciones que se pueden tomar con vistas a este mejoramiento interno, primero hay que ver en que se es más fuerte y luego trabajar sobre esos temas.

Si ya se tiene bien en claro las necesidades de los clientes, ahora hay que analizar e impulsar los FCE de los procesos internos de producción y logística, de manera tal que se elija uno o dos para ser mejores en estos puntos que los competidores y lograr diferenciarse o por lo menos entregar el producto con una mayor eficiencia interna.

Esto significa una mayor eficiencia en costos, sea en una materia prima clave, en un proceso clave productivo, en la logística, etc. Conservar una diferenciación positiva en puntos funcionales claves es de suma importancia para mantener una ventaja sobre los competidores.

No es importante ser bueno en todas las funciones, con ser buenos en uno o dos de las funciones clave es suficiente. Ser bueno significa ser más eficientes en esa función que los competidores, eso asegurará la diferenciación.

Centrarse en algunas funciones claves no significa realizar planes operativos con vistas a realizar mejor todas las cosas, no es realizar ahorros en todos los centros de costos, más bien es centrarse en estrategias funcionales que tengan presente procesos que apunten a las necesidades y objetivos de los clientes teniendo presente el comportamiento de los competidores.

Elegidas las funciones estratégicas, ahora hay que centrarse en tres puntos:

- Mejorar el rendimiento funcional
- Mejorar la efectividad de los costes
- Prevenir errores

La estrategia basada en la Empresa apunta a la diferenciación por costes, si todos los factores se mantienen constantes, la función con menor costos será un beneficio para la empresa si el precio de venta es igual a la de la competencia o en todo caso es un diferencial de costo que se puede traspasar a precios y en ese caso se puede ganar participación en el mercado.

### **3.2.3. Estrategia basada en los competidores**

Estas estrategias deben observar las diferencias posibles en la ingeniería del producto, en su forma de ventas o en la forma de prestar el servicio post venta, es decir basarse en alguna diferencia tangible u observable por parte del cliente.

Si el producto en sí, su distribución y los servicios de post-venta, son muy difíciles de diferenciar de la competencia, en ese caso la estrategia debe ser basada en la imagen del producto. Pero si ésta es la única diferenciación, existe un riesgo asociado de que esa imagen se deteriore con el tiempo y no exista otro punto que se haya trabajado para diferenciarse.

La diferenciación tangible por parte del cliente es más segura. Ejemplo de fuentes de diferenciación tangible puede ser una muy buena relación comercial con el cliente, una excelente red de servicio tanto pre-venta como post-venta, etc.

Como punto final de los conceptos de Ohmae sobre la mente del estratega podemos decir que: Para Ohmae desarrollar una estrategia de negocios tiene la misma relación que la utilizada por Tomás Alva Edison para producir un invento: "1 % de inspiración, 99 % de transpiración".

Para encender la chispa creadora se debe desarrollar tres condiciones relacionadas, la visión, el enfoque y la fuerza interna. El que aplicará la estrategia también debe conocer los límites a los cuales se enfrenta: la realidad, la receptividad del medio y los recursos disponibles, para por lo menos no fracasar en el intento.

#### 4.METODOLOGÍA

Utilizando la visión de Ohmae sobre estrategia en los negocios se propone un cuestionario para una entrevista con los responsables de las MiPyMEs en especial las micro y pequeñas empresas, las cuales como se dijo por su tamaño y características podríamos decir que no existe explícitamente una estrategia, pero sí existe una estrategia implícita que puede llevar o no al éxito y que está manifestado por diferentes acciones que realiza la empresa de manos de su administrador.

A través de este cuestionario se podrá establecer en que grado se cumplen las premisas de estrategias que para otras empresas fuese exitosa, a la luz de los criterios identificados por Ohmae.

Las preguntas seleccionadas no solo responden a las premisas, sino que además se le dará una nominación de variable de tal manera de facilitar su carga en algún tipo de software estadístico, tipo SPSS, de tal manera que sirva para establecer relaciones con otras variables de interés, tales como éxito o no de la empresa, o alguna otra relación con otras variables de interés.

#### 5.DESARROLLO DEL CUESTIONARIO Y SU ARGUMENTACIÓN

Las preguntas se desarrollan en función de determinar el grado de cumplimiento de las premisas identificadas por Ohmae sobre tres tipos de estrategia:

- Estrategia basada en los Clientes
- Estrategia basada en la Empresa
- Estrategia basada en los Competidores

Para determinar si existen acciones enfocadas al cliente, lo subdividimos en dos, en la cual la empresa segmenta por cobertura de los clientes o segmenta por objetivos del cliente.

##### 5.1.Segmentación por cobertura de clientes

Para indagar si segmenta por cobertura de cliente se propone indagar sobre el alcance de su mercado, sea este local, regional, nacional o internacional y que nos de su apreciación en relación al nivel de competencia que existe en cada uno de los mercados en los cuales opera, esto nos dirá la cobertura actual que tiene y el grado de competencia percibido. Será relevante si el producto se diferencia de los competidores y si esa diferencia es percibida por los clientes. Será necesario también indagar si ha realizado cambios en su producto como consecuencia de cambios de tendencia, estructurales o a pedido de los clientes. Estos puntos nos darán información valiosa para determinar si están enfocando su estrategia a los clientes y en especial a la cobertura de los mismos. Pero si así no lo fuera, se incorporan preguntas que tienden a establecer si podrían ser proclives a este tipo de estrategia, como por ejemplo si estaría dispuesto a realizar algún tipo de asociatividad con la finalidad de obtener mayor cobertura de clientes.

¿Cual es el alcance de mercado y cual su grado de competencia?

Muy  
Bajo

Muy  
Alto

Local

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Regional

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nacional

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Internacional

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Marcar que tal alto o bajo resultan los siguientes puntos

Muy  
Bajo

Muy  
Alto

¿El producto se diferencia de los competidores?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Los clientes perciben la diferencia?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Hizo cambios en el producto en función de requerimientos de los clientes o cambios de tendencia o estructurales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Podría estar dispuesto a realizar algún tipo de asociatividad para mejorar la cobertura del mercado?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## 5.2.Segmentación por objetivos del cliente

Para indagar si segmenta por objetivos de sus clientes se propone indagar si el producto es o puede cubrir diferentes necesidades o diferentes percepciones de ese producto en base al objetivo que el cliente persigue, de esta manera determinamos si existen o no subgrupos. Y estos subgrupos bien definidos pueden dar caminos alternativos para que la empresa pueda tener diferentes oportunidades para el mismo producto. Y también determinar si esa diferenciación en calidad o lo percibido por el cliente se ubica en precios distintos y más favorables para la empresa. Si estas cuestiones son las que tiene en cuenta la empresa, entonces podremos decir que realiza acciones enfocadas a los objetivos de los clientes. Pero si así no fuera, también se indaga si es más o menos proclive a tratar de ubicar su producto para otros usos, si el producto así lo permite.

¿El producto es utilizado por distintos grupos de clientes? Si  P0102 No  P0103

¿El precio es distinto según su uso? (P0102) Si  No

¿Podría el producto servir para otros usos? (P0103) Si  P0104 No

¿Realizaría acciones para colocar el producto en clientes con otro uso? (P0104) Nada  1  2  3  4  Mucho  5

## 5.3.Estrategia basada en la empresa

Para determinar si el enfoque que le da es hacia dentro de la empresa, es decir acciones tendientes a maximizar las fortalezas de la empresa con relación a los competidores. Son varias las acciones que se pueden tomar con vistas a este mejoramiento interno. Por lo tanto con vista a este enfoque trataremos de ver qué importancia le otorga la administración de la empresa a temas específicamente de eficiencia y eficacia interna de sus procesos, pero también será interesante ver como se ve frente a sus competidores. Para fortalecer aún más el nivel de importancia que le da a ciertas acciones internas, se plantea si ha realizado o no mejoras en el rendimiento funcional de sus procesos o mejoras en los costes y en prevenir errores tanto de tipo operativos como productivos. Si no está enfocado en estos puntos, también se indaga si es proclive a direccionarlo en este sentido.

Indicar la importancia de las acciones que realiza la empresa	Muy Bajo					Muy Alto				
Seguimiento y control de re-trabajos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					
Seguimiento y control de scrap	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					
Seguimiento y control de reclamos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					
Programación en producción	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					
Mantenimiento preventivo y predictivo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					
Capacitación específica de oficios	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5					

De las acciones anteriores indique si ha hecho o piensa realizar

Mejoras del rendimiento funcional No hace  Si hace  Hará

Mejorar la efectividad de los costes No hace  Si hace  Hará

Prevenir errores No hace  Si hace  Hará

¿Cuales de estas acciones realiza mejor que sus competidores? Indicar el grado en que lo hace mejor

	Nada			Mucho	
Calidad de sus productos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Innovaciones en productos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Innovaciones en procesos productivos y gestión	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Capacitación específica del personal	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Satisfacción de los clientes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

#### 5.4.Estrategia basada en los Competidores

Para analizar si las acciones se orientan a los competidores, deben ser preguntas que indaguen sobre las diferencias posibles en la ingeniería del producto, en su forma de ventas o en la forma de prestar el servicio post venta, es decir detectar alguna diferencia tangible u observable por parte del cliente. Por lo tanto habrá que saber el grado de precepción por parte de la administración con respecto a sus competidores sobre la diferenciación de su producto, forma de venta y post venta. También para este caso se utilizan algunas preguntas similares del enfoque de segmentación por cobertura de clientes, pero enfocadas a las diferencias con respecto a los competidores, tales como que si utiliza información de los clientes para y las utilizó para realizar cambios esos cambios fueron en el producto, en forma de venta o en forma de post venta

Marque en importancia con respecto a sus competidores	Nada			Mucho	
Diferenciación del producto	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Diferenciación en venta	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Diferenciación en post venta	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Realiza algún tipo de encuesta de opinión a los clientes?			Si <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>
Ha realizado algún tipo de cambio como consecuencia del análisis de opinión de los clientes?			Si <input type="checkbox"/>		No <input type="checkbox"/>
Cuales fueron esos cambios					
En producto				Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
En venta				Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
En post venta				Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Otro				Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

Para establecer cuál es el grado en cada una de las estrategias identificadas por Ohmae que se da en las MiPyMEs, se utiliza la ponderación por cantidad de respuestas positivas y como algunas de ellas tienen escala de medición de 1 a 5, se establecerá un promedio de la misma y transformando la variable en una variable dummy, con la finalidad de poder luego subdividir las empresas que están por arriba de ese promedio y las que estén por debajo del mismo, de tal manera de establecer las empresas que tienen un alto grado de acciones referidas a una de las estrategias o combinación de ellas y otras que tienen un bajo grado.



## **6.CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

Si se realiza esta encuesta en un sector determinado o varios sectores determinados, y se lo relaciona con distintas variables tomadas de la misma entrevista o se lo aplica a empresas que ya se tiene información a través de otras encuestas, se podría verificar las relaciones con esas variables tomándolas como dependiente. Como ejemplo de ello podría ser, si tenemos una o varias variables que identifican factores de éxito, con un software estadístico se puede establecer la correlación y dependencia positiva o negativa de la misma con respecto a los tipos de estrategia identificadas, según los criterios de Ohmae. Podría esto relacionarse a otro número de variables, tales como la vinculación, la capacitación, la innovación, el sector industrial, etc.

También podría realizarse en otro trabajo una identificación más amplia, tomando la clasificación identificada por Mintzberg, lo cual si bien se menciona en este trabajo, no se ha desarrollado la encuesta que contemple dicha clasificación, solo se ha tomado la que particularmente puede corresponder a una de ellas, la planteada en este trabajo.

## **7.BIBLIOGRAFÍA**

- Gilli, J.J. (2012) Material tomado del curso Teoría de la Organización. UNLP FCE  
Mintzberg, H. – Lampel, J. – Ahlstrand, B. (1999) Strategy safari. Granica  
Ohmae, K. (1992) La Mente del Estratega. McGraw Hill  
Pfeffer, j. (2000) Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Cambridge University Press