

Análisis del Planeamiento Estratégico:

Una visión desde la perspectiva del Marketing

Si un barco saliera del Callao a Hong Kong sin llevar brújula ni carta náutica, se extraviaría. Imagine un ente tan complejo como una empresa que careciera de un plan que oriente sus operaciones

RESUMEN

El autor se respalda con una voluminosa bibliografía para plantear que el planeamiento estratégico se aprovecha de las situaciones ventajosas para colocar las organizaciones en posiciones expectantes de liderazgo. Empero remarca que a contra corriente de lo que se cree, la planificación no es una panacea, pero prepara a las organizaciones a cohesionarse frente a las contingencias.

ABSTRACT

According to his articles author he affirms that strategic planning takes advantage of contingencies with the aim to obtain leadership placement. However, he insists that strategic planning is not a wonder, anyway, it helps organizations to handle with eventualities.

INTRODUCCIÓN

El aprovechamiento de situaciones ventajosas —estados de naturaleza como los reconoce David Hampton¹— para colocar a las organizaciones en posiciones expectantes de liderazgo, hacia el liderazgo o por el liderazgo exige asumir la función planeación, lo cual constituye un compromiso del 100% de las em-

CARLOS CAVANI GRAU

Licenciado en Administración UNMSM. Estudios de especialización en Marketing – (ESAN), Maestría en Administración con mención en Marketing en la UNMSM. Actualmente Consultor en Marketing, Business. Docente de la UNMSM, Ricardo Palma, U.N.L., miembro de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM.
E-mail: Marketingbusiness@terra.com.pe

presas en el Perú. La mayoría de ellas no planifica formalmente porque están influidas por paradigmas como la inestabilidad económica, el cortoplacismo y el consumo excesivo de tiempo y dinero que significaría comprometerse con un esfuerzo planificador no deseado. Incluyamos una metáfora “marítima” que nos permitirá graficar de modo esquemático este aserto:

Si un barco mercante sale del Callao a Hong Kong sin llevar brújula ni carta náutica, se extraviaría. Imagine lo que le pasaría a un ente tan complejo como una empresa que careciera de un plan que oriente sus operaciones.

Es mejor tener un plan sin usarlo que necesitarlo y no tenerlo. La planificación estratégica no es una panacea,

¹ HAMPTON, David 1990. *Administración contemporánea* México, Mc Graw Hill.

pero prepara a las organizaciones a cohesionarse frente a las contingencias. Las mayores lecciones de los efectos de la Crisis Asiática son abordar un análisis situacional del medio ambiente; planificar y decidir nuevos cursos de acción para evitar la catástrofe, y sobre todo hacer los mayores esfuerzos corporativos para impulsar las organizaciones a asumir y desarrollar vigorosamente estrategias adecuadas.

Ahora, si nuestro barco/empresa zarpa con brújula y mapa, pero no tiene: información del clima ni del mercado, y/o trabaja con gente que no sepa cómo se navega por los mares/mercados que hay que recorrer, también es muy probable que naufrague.

EL MARCO DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO (PE)

George Steiner² sostiene que la planificación estratégica incorpora cuatro conceptos fundamentales como:

- a) Porvenir de las decisiones actuales
- b) Proceso
- e) Filosofía
- d) Estructura

El primero se “refiere a que la PE observa la cadena de consecuencias de causas y efectos ocasionada durante algún tiempo con una decisión real o intencionada del director”, lo cual incluye la observación de los posibles cursos de acción que se convierten en la base para tomar decisiones presentes: planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

El tiempo de experiencia del marino/empresario y su capacidad de prever aumentan las probabilidades de éxito, pues si hay tormentas y huracanes 1 000 km. al norte, deberá ir aproximadamente 2 000 km más a estribor. Y si a pesar de esto se topa con vientos contrarios y con escollos debe esbozar en su mapa cartográfico una ruta posible, es decir, con datos sobre la profundidad, la dirección precisa por donde pasar.

Similar al plan de contingencia del empresario en su plan de comercialización cuando la compe-



tencia baja los precios o cuando hay inestabilidad política; puesto que dejarse llevar por el fatalismo no conduce al éxito empresarial.

El segundo concepto afirma que la PE es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y polí-

Planeamiento estratégico es una actitud, una forma de vida: requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección

² STEINER, George. *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber*, México. Continental.

ticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

Para muchos marineros/empresarios por vocación (ver Anexo 1) esta es una etapa muy laboriosa; a diferencia del empresario consolidado (ver Anexo 1), pues el primero tiende a realizarlo solo, no con un equipo capaz dentro de la empresa, como el segundo. Aunque, en mi experiencia, muchos con más de 10 años todavía se encuentran en la primera etapa; quizás sea parte de nuestra idiosincrasia; ¿alguna vez ha realizado su Matriz Ford personalizada? (no me responda).

Propone Steiner el concepto de filosofía es por tanto, una necesidad derivada de las metas, porque la PE es una actitud, una forma de vida: requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáti-



camente, como una parte integral de la dirección.

Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Pueden existir estrategias de diferenciación de precios, de imagen, de apoyo a la diferenciación de calidad, del diseño y hasta estrategias de no diferenciación

Veamos cómo dos empresarios que venden víveres y comestibles tienen filosofías diferentes de su negocio, el primero, inició su negocio hace año y medio y cree que hay que sacarle la mayor cantidad de dinero al cliente por cada compra, o el vuelto pagarlo con cigarrillos y caramelos. El segundo tiene otro lema: "Donde comprar es un placer...", y a su personal lo rodea con mensajes como "Optimismo". Este último se llama Erasmo Wong.

Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de los planes estratégicos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Ackoff³ dice: "El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es". Con respecto al concepto 'estructura', afirma que "la PE forma tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos".

Luther⁴ plantea que: "Cualquier persona que escribe sobre la planeación tiene sus propias definiciones. Mi propia definición incluye los con-

³ ACKOFF, IGOR. 1987 "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, Set - Oct : pp. 113-14

⁴ LUTHER, William M. 1982. *El Plan de Mercado: como prepararlo y ponerlo marcha*. Editorial Norma.

ceptos de que la planeación trata con el futuro de las decisiones actuales, que representa un proceso, una filosofía y un conjunto de planes interrelacionados”.

Finalmente para no creer que la planificación estratégica es la panacea solucionadora de todos los problemas, Mintzberg⁵ sintetiza algunas observaciones, las que llama cuatro falacias de la planeación estratégica, la primera es la falacia de la predeterminación, la idea que los planificadores pueden predecir el futuro formalmente,

Los métodos para pronosticar la falta de continuidad siguen siendo lamentablemente inadecuados. De tal manera, lo que suele suceder en realidad, es que los planificadores sacan extrapolaciones de las tendencias conocidas, método que favoreció la estabilidad (o el crecimiento lento y sostenido) sobre el cambio. La segunda falacia es la de la separación, que verdaderamente separa la administración estratégica de la administración de operaciones. Al hacerlo se priva al gerente de la rica información que se requiere para te-

ner un profundo conocimiento de las actividades. En tercer lugar esta la falacia de la formalización. No existen pruebas de que el hecho de descomponer el proceso en pasos formales, cada uno respaldado por información “sólida” y procedimientos rigurosos, dará como resultado la creación de una estrategia nueva. De hecho este método está creado para programar las estrategias existentes y no para crear estrategias nuevas.

Todas estas se suman para dar forma a la gran falacia. Que el análisis pueda producir una síntesis. Análisis significa descomponer las cosas en partes, síntesis significa unir las. La administración es una actividad sintáctica, pero la planificación es una actividad analítica: no puede crear estrategias.

No obstante estas críticas, los planificadores pueden hacer, cuando menos las siguientes contribuciones: pueden ser analistas, catalizadores y programadores. Incluimos posteriormente la *Guía ejecutiva de planificación estratégica* “The executive guide to strategic planning” (Anexo 1).

Las estrategias de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, tratan del crecimiento de las ventas, de la cuota del mercado, el beneficio o del tamaño de la organización

TIPOS DE ESTRATEGIAS

Mintzberg reconoce las siguientes estrategias genéricas; a las que sistematiza como familias de estrategias más representativas:

- a) Ubicación del negocio medular
- b) Diferenciación del negocio medular
- e) Elaboración del negocio medular
- d) Ampliación del negocio medular
- e) Reconsideración del negocio medular

La ubicación del negocio medular concibe la existencia de un negocio en conexión con una red de industrias que mediante la venta y com-

⁵ MINTZBERG, Henry 1987. *El proceso estratégico concepto, contextos y casos*. New York/Madrid Prentice Hall- Hispanoamericana.

pra de materias primas y productos entre unos a otros, elaboran varios artículos terminados (o servicios).

La diferenciación del negocio modular que consiste en ampliarlo para distinguir las características que permiten a una organización lograr las ventajas competitivas y con ello sobrevivir en su propio contexto.

Pueden existir estrategias de diferenciación de precios, de imagen, de apoyo a la diferenciación, de calidad, del diseño y hasta estrategias de no diferenciación.

Las estrategias de elaboración consisten en las estrategias desarrolladas por Ansoff en 1965 que se basan en poder desarrollar su oferta de productos dentro del negocio ya establecido o desarrollar su mercado vía nuevos segmentos, nuevos canales o nuevas áreas geográficas, o simplemente puede también promover el mismo producto con mayor vigor en el mismo mercado.

Lambin sistematiza seis estrategias genéricas, basándose en los trabajos analíticos de Michael Porter⁶, Igor Ansoff y Phillip Kotler:

- a) Estrategias básicas de desarrollo, como el liderazgo en costos, en diferenciación y segmentación. Impresionante desarrollo de Kola Real en el 2000, basándose en estos conceptos.
- b) Estrategias de crecimiento, expuestas en la rejilla estratégica I como las alternativas estratégicas de penetración, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación
- c) Estrategias de integración. Importantes esfuerzos vinculados a las absorciones, fusiones, y alianzas estratégicas que denominaremos Integración Horizontal, sin obviar las alternativas vertical hacia arriba, y vertical hacia abajo. Backus antes no tenía su propia flota de distribu-

Kotler sistematizó en 1991 cuatro tipos de estrategias competitivas: del líder, del retador, del seguidor y del especialista.

ción, ahora si la tiene: 77 S.A., sin duda una estrategia vertical hacia abajo exitosa.

- d) Estrategias de crecimiento por diversificación. Entre otros: Fabril Pacífico (textiles) + Nicolini (fideos y harinas) = Alicorp.
- e) Estrategias competitivas. Las guerras de cervezas, "Pilsen vs. Cristal", guerra de gaseosas, "Pepsi vs. Coca Cola", y ahora último "Inka Kola vs. Triple Kola", ésta última fue premiada el 28 de setiembre del 2000 con el premio Effie por el *spot* publicitario del "Chinito" que sirve Triple Kola *en lugar* de Inca Kola, restándole un 17% de participación del Mercado a la otra marca.
- f) Estrategias de desarrollo internacional. Inca Kola también se vende en EEUU y Bolivia, con su propia marca o bien con la marca Golden Kola.

Las estrategias básicas de desarrollo sistematizadas por Porter se refieren a ámbitos muy concretos:

- a) Liderazgo en costes: basada en la dimensión, productividad ligada al efecto experiencia. Economías en las operaciones e inversiones. El éxito de Boticas Fasa y muchas

⁶ PORTER, Michael. *Competitive Strategies*.

cadena de tiendas basado en la compra al por mayor, teniendo así mayores descuentos y con costos en publicidad por encarte en *El Comercio* de \$4 000 para sus 40 farmacias $4,000/40 = \$100$ por tienda *versus* una pequeña farmacia, $4,000/1$) Muy caro, publicidad con costos casi prohibitivos.

b) Estrategias de diferenciación: dotar al producto de cualidades distintivas importantes para el comprador y que lo diferencien de las ofertas de los competidores (Rosas y Limón el más grande; Dove el único jabón con humectante) Si una empresa no comparte esos mercados, se lleva toda la ganancia e impone su liderazgo por preferencia.

c) Estrategias de especialización: concentradas en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores. Sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo es asignarse una población objetivo restringida y satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado (Tetrapack y sus envases de *tetra-brick* para productos líquidos perecibles).

Las estrategias de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, tratan del crecimiento de las ventas, de la cuota del mercado, del beneficio o del tamaño de la organización.

Una empresa puede tratar de definir un objetivo de crecimiento a tres niveles diferentes: Crecimiento Intensivo, que supondrá desarrollar un objetivo de crecimiento en el seno



del mercado de referencia en el cual opera; Crecimiento Integrado, que representa un objetivo de crecimiento horizontal en el seno del sector industrial a través de una extensión horizontal, por arriba o por debajo de su actividad básica; Crecimiento por Diversificación, que se apoya en las oportunidades situadas fuera de su campo de actividad habitual.

Por el Crecimiento Intensivo se sistematizan las siguientes subestrategias:

a) *Penetración de mercados.* Vender más KFC, mediante regalo de

un muñequito de Disney por cada S/. 30.00 de consumo.

b) *Desarrollo de mercados.* KFC y los demás FastFoods incorporaron juegos de piscinas pelotas, laberintos y loncherita feliz para atraer la celebración de los cumpleaños de los niños.

c) *Desarrollo de Productos.* Mc Donald creó Mc Huevo, producto nuevo y barato para un segmento de gente que gusta de *fast foods* y con menor disponibilidad de gasto.

Por el Crecimiento Integrado se entiende, por ejemplo, de asegurarse la regularidad de unas fuentes de aprovisionamiento o de controlar una red de distribución, o también de tener acceso a la información de una actividad que se sitúa hacia destino y de la cual depende la demanda propia de la empresa. que se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diversas actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se inserta.

Las estrategias de integración son:

a) Hacia arriba, hacia el origen con el objetivo de asegurar o proteger fuentes de aprovisionamiento: Backus integrando Industrial

Cacer y Vinsa para la producción de “jabas de plástico” y envases de vidrio.

- b) Hacia abajo: hacia el consumidor, con el objetivo de asegurar la rotación de los productos (Avícola San Fernando integrando una red de distribuidores en Lima).
- c) Horizontal: para reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores, Procter & Gamble absorbiendo Surfac S.A. (Magia Blanca). Sin embargo, existen otras opciones integrativas fundamentales y de importancia estratégica básica:
 - Alcanzar el punto crítico (tamaño crítico) para obtener efectos de escala, o influir en connotaciones de largo plazo.
 - Beneficiarse de la complementariedad de las gamas de productos.
 - Tener accesos a redes de distribución
 - Tener accesos a segmentos de compradores.

Las estrategias de diversificación apuntan al crecimiento de una organización en mercados diferentes a su sector tradicional porque se enfrenta

La identificación de oportunidades y tratos de negocios en estos tiempos requieren una perspectiva global: compra de partes o servicios extranjeros; combatir la amenaza de competidores extranjeros (dumping de empresas asiáticas en el Perú); o las maneras de planear la entrada a mercados fuera de las tradicionales fronteras nacionales

a un conjunto de factores adversos como ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, un entorno competitivo demasiado fuerte o porque el mercado de referencias están en declive. Las opciones son:

- a) Estrategias de Diversificación Concéntrica.
- b) Estrategias de Diversificación Pura u Horizontal.
- c) Diversificación por Conglomerado.

CON RESPECTO A LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Kotler sistematizó en 1991 cuatro tipos de estrategias competitivas: del *líder*, del *retador*, del *seguidor* y del *especialista*. La empresa “líder” en un producto-mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. El segundo es el competidor que, no disponiendo más que de una cuota de mercado reducida, adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia. El *retador* es la empresa que no domina un producto mercado, puede elegir, bien atacar al líder y ser su “retador”, o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante. El *especialista* se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. El objetivo perseguido es ser cabeza de ratón en vez de cola de león. En *relación* a las estrategias de desarrollo internacional, Lambin basándose en Keegan⁷ propone cuatro grandes estrategias;

- a) Etnocéntrica
- b) Policéntrica
- c) Geocéntrica
- d) Centrada en las regiones

⁷ KEEGAN W.L. 1989. *Global Marketing Management*, Engewoods CLIFES, Prentice Hall, 4th edition

La orientación *etnocéntrica* supone que las prácticas del país de origen son consideradas superiores y transferibles. La orientación *policéntrica* supone que las prácticas del país anfitrión son consideradas superiores por cada país anfitrión. La orientación *geocéntrica* se basa en las semejanzas existentes entre todos los países del mundo. La orientación *centrada en las regiones*, son prácticas gerenciales similares adoptadas dentro de grupos regionales de un país.

EXPERIENCIAS DE APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE INTEGRACION EN LAS PYMES DEL SECTOR METALMECANICO

A propósito de otros modelos estratégicos de integración, la identificación de oportunidades y tratos de negocios en estos tiempos requieren una perspectiva global: compra de partes o servicios extranjeros; combatir la amenaza de competidores extranjeros (*dumping* de empresas asiáticas en el Perú); o las maneras de planear la entrada a mercados fuera de las tradicionales fronteras nacionales.

Nos referimos concretamente al tema de las alianzas estratégicas que representan modelos estratégicos de integración porque cumplen con el

concepto básico de “mejorar la rentabilidad controlando diversas actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se inserta.

Al propósito integrativo se orientarán otras opciones estratégicas, como: alcanzar el tamaño crítico para obtener efectos de escala, beneficiarse con la complementariedad de las gamas de productos o tener acceso a redes de distribución y a segmentos nuevos de compradores.

Las alianzas estratégicas pueden tomar la forma de:

1. Esfuerzos colaborativos
2. *Joint venture*
3. Licencia de tecnología o licencias de servicios (franquicias)
4. Subcontrata (*out Sourcing*)
5. Consorcios

Los esfuerzos colaborativos ocurren cuando una empresa tiene competencia distintivas que otra necesita, pero que no está dispuesta (o no puede) copiar. Las dos organizaciones acuerdan trabajar juntas para mutuo beneficio. Tales arreglos son comunes entre compradores y suministradores, como por ejemplo una PYME del APEMIAVES proveyendo partes a un fabricante extranjero

o determinando un acuerdo institucional para que un proveedor informático produzca y administre sus sistemas informáticos.

En un *joint venture*, dos firmas acuerdan producir en conjunto un producto o servicio. Éste es un enfoque que las empresas usan a menudo para ganar acceso a mercados extranjeros. Por ejemplo, si una firma desea hacer negocios en el Perú podría establecer un *joint venture* con una pyme o una red de pymes. La empresa extranjera normalmente proveerá la tecnología y mucho del conocimiento experto (*know how*) asociado con la producción del bien o servicio y la(s) pyme(s) los recursos necesarios para la operación, incluyendo la mano de obra local y el conocimiento de los métodos de trabajo.

La licencia de tecnología es una forma de alianza estratégica mediante una licencia de fabricación o métodos de servicios de una empresa a otra. Levis, Chilis, Lee, KFC, Pizzas Hut, Dunkin Donnas son experiencias exitosas en nuestro país de licencias o franquicias concedidas a pequeños, medianos y grandes inversionistas peruanos.

La subcontrata es una experiencia estratégica integradora mediante la cual una empresa contratista que posee un compromiso empresarial con terceros coordina o constituye o enlaza una red de producción de pymes o microempresas para cumplir con su cometido productivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HAMPTON, David 1990. *Administración contemporánea* Mc Graw Hill.

MASLOW, H.A. *Estructura de las necesidades humanas*.

ACKOFF, Igor. 1957 "Strategies for Diversification" *Harvard Business Review*, pp. 113-124 (Set)

STEINER, George. 1985 *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*, México. Continental.

LUTHER, William M. 1982 *El Plan de Mercadeo: como prepararlo y ponerlo en marcha*. Norma 1. Bogotá.

MINTZBERG, Brian, Voyer, 1987. *El proceso estratégico, concepto, contextos y casos*. Madrid, prentice Hall-Hispanoamericana.

QUINN, James Brian. 1987 *El proceso estratégico, concepto, contexto y*

casos. Madrid, Prentice Hall- Hispanoamericana.

ANSOFF, H.R. 1965 *Corporate Strategy: An Analytic Approach to business policy for growth and expansion*, New York, Mc Graw Hill, , Kotler, Philip (ed).

KEEGAN W.L. 1989 *Global Marketing Management*, Engewoods CLIFES, Prentice Hall, 4th edition.

STANTON William, Michael ETZEL y Bruce WALKER. 1996 *Fundamentos de Marketing*, México, McGraw Hill Interamericana.

Lambin, Jean Jacques. 1995 *Marketing Estratégico*. Madrid. McGraw Hill/ Interamericana.

KOTLER, Philip; and Gary, Armstrong. *Fundamentos de Mercadotecnia*, Mexico. Prentice Hall/ Hispanoamericana S.A. 1991.

SMITH, Adam. 1776. *The Wealth of the Nations*. London, Methuan.

GALBRAITH, Jhon KENNETH y R. KANSAJIAN. 1986. *Strategy Implementation*. St Paul West Plubhs-hing.

HAMPTON, David. *Administración Contemporánea*

MASLOW, H.A. *Estructura de las necesidades humanas*

ACKOFF, Igor. 1957 *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review, pp. 113-24

STEINER, George. *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber*, Mexico, Continental.

LUTHER, William M. *El Plan de Mercadeo: como prepararlo y ponerlo en marcha*. Bogotá, Norma 1982

MINTZBERG, Henry. 1987 *El proceso estratégico concepto, contextos y casos*. Madrid, Prentice Hall- Hispanoamericana.

QUINN, James Brian. *El proceso estratégico, concepto, contexto y casos*. Prentice Hall-Hispanoamericana S.A. España 1987

ANSOFF, H. R *Corporate Strategy: An Analytic Approach to business policy for growth and expansion*, Nueva York: Mc Graw Hill, 1965, Kotler, Philip

Keegan W.L. 1989. *Global Marketing Management*, Engewoods CLIFES, Prentice Hall, 4th edition

PORTER, Michael. *Competitive Strategies*

ANEXO 1

EDADES DEL EMPRESARIO

EMP. POR VOCACIÓN 1 a 3 años	EMP. EN TRANSICIÓN 3 a 5 años	EMP. CONSOLIDADO 5 a 10 años
\$ 5 a \$ 10,000 al año \$ 833 mensual \$ 38 diarios	\$ 40 a \$ 80,000 al año \$ 5,000 mensual \$ 230 diarios	\$ 100 a \$ 500,000 al año \$ 25,000 mensual \$ 1,140 diarios
Actitud de burócrata	Actitud de negociante	Actitud empresarial
Clientes familiares amistades, conocidos.	Comprador genérico y poco exigente de la calidad (libre mercado).	Cliente que busca un buen producto.
Venta por unidades	Venta por docenas	Venta por volumen
Conflicto de hogar versus empresa	Conflicto de empresa <i>versus</i> hogar	Conflicto de empresa va al hogar
Desconfiado	Empieza a demandar SS.	Capacita a su personal
Desordenado	Busca su propia capacitación	Autosuficiente
Especialista de conocimiento o de praxis que generalmente desarrolla su esfuerzo personal 1 - 2 personas	Equipos pequeños de dirección y que comienza a funcionar como empresa 3 - 6 personas	Dirección semiprofesional o profesional que separa dirección/operación 10 - 50 personas
Estructura familiar con confusión de roles	Trabajo en equipo	Los roles y funciones de la org. están bien establecidos
Impetuoso	Delega funciones controlando	Busca diversificar sus productos
Mercado local	Mercado Nacional	Mercado de Exportación
No conoce el mercado	Sabe lo que necesita, pero no va al cambio.	Mantiene la calidad alcanzada.
No delega	Delega controlando	Empodera
No le interesa la asesoría	Se inicia la separación con lo operativo.	Acepta la asesoría
No sabe lo que necesita	Mejora la calidad de su producto.	Busca nuevos mercados
Se asocia por necesidad	Los roles y funciones de la organización están bien establecidos.	Se organiza y planifica
Se inicia con un solo producto	Se especializa	Busca diversificar sus productos
Sin capital	Se asocia por crecimiento	Realiza subcontrata
Tecnología incipiente	Tecnología de desarrollo	Tecnología diversificada
Todista (no segmenta)	Co-líder	Forma equipos
Totalmente operativo	Se inicia la separación con lo operativo	Hace planeamiento estratégico.
Trabaja intensamente en lo que conoce	Se especializa	Cambia por crisis
Visión diaria	Visión mensual	Visión futura
Visión personal	Visión empresarial	Visión institucional

Fuente- MARKETBUSINESS SAC.