

Enfoque estratégico competitivo de Cadena Productiva: Sector Agro-Alimentos en El Salvador

Alfredo de Jesús Grande Sánchez

Maestro en Dirección Estratégica de Empresas

Docente investigador, Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Universidad Católica de El Salvador, El Salvador

alfredo.grande@catolica.edu.sv

Fecha de recepción: 31-11-2016 / Fecha de aceptación: 26-02-2017

Resumen

Toda empresa busca generar y consolidar una estrategia de negocio que le permita alcanzar una ventaja competitiva dentro del mercado donde participa, en el cual muchas veces existen condiciones dinámicas o cambiantes que vuelven turbulento el rumbo que la empresa deberá seguir para consolidar su planteamiento estratégico, para alcanzar una ventaja competitiva sustentable y duradera. Todo esto es producto de la capacidad organizacional de lograr que una importante cantidad de compradores o clientes prefieran sus bienes o servicios, por sobre aquellos ofrecidos por otras empresas competidoras en los mercados.

Las empresas necesitan siempre de otras organizaciones socias y colaboradoras, con las cuales establecer relaciones de negocio, persiguiendo todos objetivos en común, colaborando entre sí para facilitar la labor de producción, distribución y comercialización de bienes en los mercados en los que participan. Estas empresas forman lo que se conoce como “Cadena Productiva”, que va desde las etapas primarias hasta las etapas finales de producción, que incluyen la elaboración de materias primas básicas hasta transformarlas en productos y servicios finales, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores en los mercados.

El sector agro-industrial de El Salvador está formado por empresas que realizan un aporte importante al PIB nacional, tales como empresas azucareras, productores de granos básicos, entre otros productos alimenticios elaborados. Por ello se estudiaron las cadenas productivas que pertenecen al sector agro-industrial en El Salvador; se identificó su aporte a la economía nacional y seleccionó una de las más representativas, para estudiar el enfoque estratégico competitivo que ha adoptado o que le conviene adoptar para competir en el mercado local e internacional.

Palabras clave: estrategia, ventaja competitiva, enfoque estratégico competitivo, planteamiento comercial, desempeño organizacional, cadena productiva, sector agro-industrial

Abstract

Every company look for generating to consolidate a business strategy that permits to achieve a competitive advantage in the field where it participates in which sometimes exist dynamics and changing conditions that turn turbulence the course that the company should follow in order to consolidate its strategic approach to achieve a competitive sustainable and durable advantage. All of this is the product of the organizational capacity of achieving that an important quantity of customer or clients prefer their goods and services all over those offered by other competing companies in the markets.

The companies always need from other partner and collaborators organizations in order to establish business relations; following them common objectives, collaborating among them in order to facilitate the productive work, distribution and commercialization of goods in the markets in which they participate. These companies form what is known as “Productive Chains” that goes from the primaries stages until the final production stages that includes the elaboration of basic raw materials until transform them into product and final services with the purpose to satisfy the client’s and consumers’ needs in the markets.

The Agro-Industrial sector of El Salvador is formed by companies that realize an important contribution to national PIB like sugar companies, growers of basic grains among other elaborated food products. The productive chains that belong to the agro-industrial sector in El Salvador were studies, and its contribution to the national economy was identified and was recognized like one of the most representatives to study the competitive strategic approach that has adopted or that is more suitable to adopt to compete in the local and international market.

Key words: strategy, competitive advantage, competitive strategic approach, commercial approach, organizational performance, productive chain, Agro-industrial sector

1. Introducción

Históricamente, desde la década de los años noventa, El Salvador ha presentado un comportamiento económico de lento crecimiento. Esta situación se agudizó durante la crisis económica en el período del 2008 al 2010, donde ocurrió un decrecimiento en la economía.

Dos de los sectores económicos más importantes que impactan en la economía del país son la agricultura y la industria manufacturera, cuyos comportamientos en los últimos años pueden visualizarse a continuación:

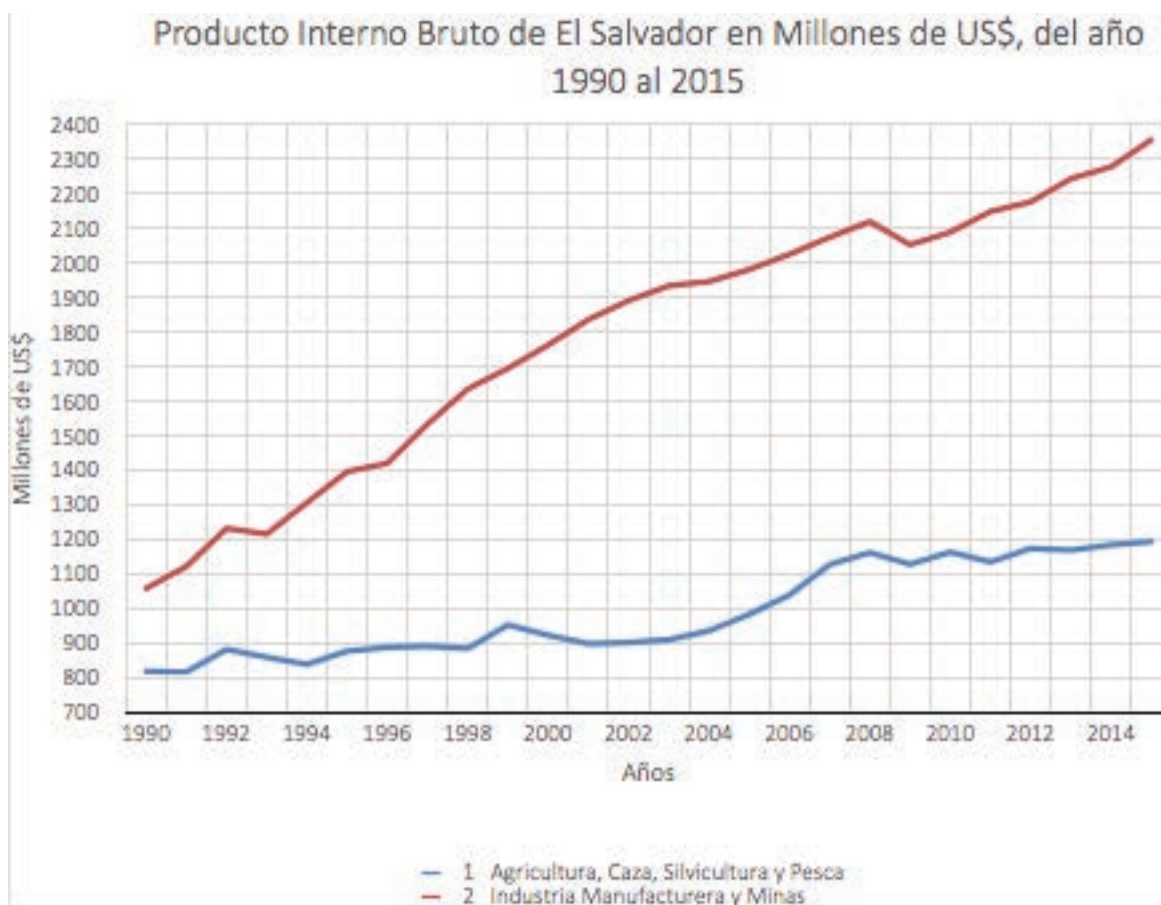


Figura 1. Producto Interno Bruto de los sectores de agricultura e industrias manufactureras en El Salvador (1990 a 2015).

Fuente: Banco Central de Reserva (2016).

Durante el año 2015, el país logró un crecimiento económico del 2.5%, constituyendo así la mayor tasa de crecimiento económico de los últimos cinco años (Banco Central de Reserva, 2016). Los sectores económicos agropecuarios

e industria manufacturera (incluyendo al subsector agroindustrial) son los que más han contribuido a la economía nacional con un 35% de aportación, tal como se muestra a continuación:

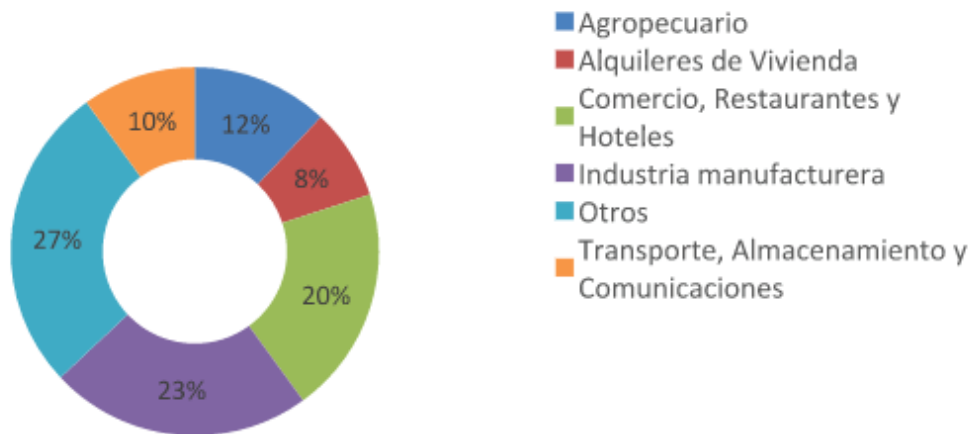


Figura 2. Principales actividades económicas de El Salvador durante el año 2015.

Fuente: Banco Central de Reserva (2015).

El sector agropecuario representa el 12% del Producto Interno Bruto PIB en El Salvador, dentro del cual los tres subsectores o ramas agropecuarias que más han contribuido a la actividad económica de éste sector son Agricultura (56.2%), Ganadería (19.6%) y Avicultura (15.4%). En cuanto al sector manufacturero, este representa el 23% del PIB en El Salvador, siendo el subsector agroindustrial el que juega el papel más importante en la actividad económica. Este se divide en cuatro: Productos de molinería y panadería (9.8%), Azúcar (8.3%), Bebidas (7.95) y otros productos alimenticios elaborados (8.2%).

Recientemente se lanzó en El Salvador un proyecto en el cual la Universidad Católica de El Salvador participa en un asocio entre instituciones de educación superior, empresas del sector productivo en el rubro de Agro-Alimentos, Ministerio de Economía y Ministerio de Educación.

Dentro de este proyecto el sector de Agro-Alimentos está siendo impulsado por su alto grado de contribución a la economía del país; por tanto, es importante identificar aquellas cadenas productivas que más han impactado positivamente en la economía. Para la investigación se

trabajó con el subsector avícola comercial, para verificar si existe un enfoque estratégico competitivo con el cual las empresas de esta área y la cadena productiva en general participen en el mercado.

Además de determinar la ventaja competitiva perseguida por las empresas investigadas, es decir, verificar si su enfoque se orienta hacia los bajos costos para diferenciarse significativamente de sus competidores en el mercado. También, se identificó el objetivo comercial que éstas persiguen, es decir si su mercado meta es amplio o un nicho de mercado.

El asocio entre distintos sectores de la vida económica han consolidado un clúster, el cual es definido por el blog Clúster económico (2008) como

un grupo de industrias o establecimientos industriales vecinos que operan cercanamente entre sí, que forman una concentración geográfica de industrias que obtienen ventajas en su desempeño a través de la co-localización eficiencia y productividad, mejor servicio en el mercado, logrando con ello ser empresas más competitivas.

Conceptualización

Una cadena productiva es establecida como el marco conceptual que define las relaciones entre los diferentes entes involucrados en las actividades económicas, para producir un bien (recopilación de insumos, producción, conservación, transformación, distribución y comercialización) (Lam García, 2012). Una cadena productiva está formada por tres etapas básicas:

- a. **Etapa primaria:** contiene los procesos de recopilación de insumos.
- b. **Etapa secundaria:** contiene los procesos de producción, conservación y transformación.
- c. **Etapa terciaria o final:** contiene los procesos de distribución y comercialización.

El proceso de definición de un enfoque estratégico competitivo por parte de una empresa, parte desde la planeación estratégica que ésta realiza. Este proceso es liderado por la alta dirección, y consiste en definir el rumbo de la compañía en el mediano y largo plazo, analizando previamente el entorno externo y su realidad interna; identificando oportunidades y amenazas existentes en el mercado. Ello los vuelve conscientes de sus fortalezas y debilidades, además de evaluar su desempeño histórico y presente, etc.; y así definir el rumbo futuro de la organización, determinar su misión y visión, y la estrategia competitiva genérica con la que espera participar en el mercado.

Esta estrategia puede definirse como “el conjunto de medidas competitivas y planteamientos comerciales con los que la alta dirección decide competir de manera exitosa, fructífera, logrando un desempeño mejorado y haciendo crecer con ello el negocio (Thompson, 2008; cap.1; p.4).

Las empresas que forman parte de la cadena productiva deben tener su propio enfoque estratégico bien definido, para que al crearse la cadena productiva, éstas sumen sus esfuerzos individuales, complementándose entre sí y

consolidando el enfoque estratégico de toda la cadena. De hecho, según Thompson (2008; cap. 8; p.249), los negocios relacionados poseen correspondencias transferibles de valor competitivo en sus cadenas de valor, generando lo que se conoce como “correspondencia estratégica”. Esta consiste en el proceso mediante el cual las distintas cadenas de valor de cada empresa que conforma una cadena productiva presentan oportunidades para transferir recursos entre los distintos negocios, reduciendo sus costos al combinar el desempeño de actividades relacionadas, para conformar capacidades competitivas más fuertes.

Para Thompson, existen dos factores que distinguen una estrategia competitiva de una empresa u organización, éstos son:

- a. El objetivo comercial perseguido: Se refiere al mercado meta que ha elegido, que en este caso podrá ser mercado meta amplio o mercado meta estrecho.
- b. La ventaja competitiva buscada o pretendida: Se refiere al tipo de ventaja que tratará de alcanzar en el mercado, que en este caso podrá ser la búsqueda de convertirse en un productor de bajo costo en el mercado, o un productor que ofrece bienes o servicios diferenciados (2008; cap.5; p.132).

Los factores anteriores dan origen a las cinco opciones de planteamientos estratégicos competitivos genéricos, con los cuales las empresas y cadenas productivas eligen o deciden competir en el mercado, logrando con ello operar el negocio y entregar valor a los clientes:

- Primer planteamiento estratégico: Estrategia de bajos costos generales, cuyo objetivo comercial es un mercado meta amplio y busca competir con bajos costos. Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que las empresas rivales y pretende llegar a un espectro de clientes más amplio.
- Segundo planteamiento estratégico: Estrategia de bajos costos dirigidos, cuyo objetivo comercial es un nicho específico de mercado y busca competir siempre con bajos costos. Pretende vencer a sus rivales con bienes o servicios de bajo costo, es decir de precios bajos que los rivales no sean capaces de ofrecer, y se concentra en un pequeño segmento de compradores.
- Tercer planteamiento estratégico: Estrategia de diferenciación amplia, cuyo objetivo comercial es un mercado meta amplio y busca competir con productos y servicios diferenciados mediante atributos que resulten atractivos para sus compradores.
- Cuarto planteamiento estratégico: Estrategia de diferenciación dirigida, cuyo objetivo comercial es un nicho específico de mercado y busca siempre competir ofreciendo a sus compradores bienes con atributos atractivos difíciles de emular por las empresas rivales.
- Quinto planteamiento estratégico: Estrategia de mejores costos, que resulta ser una estrategia híbrida puesta en práctica por empresas que han alcanzado mucha experiencia.

riencia en el mercado, al grado tal que logran ofrecer bienes diferenciados con atributos muy atractivos para sus compradores, pero a un menor costo que como lo hacen sus rivales. Su objetivo comercial podrá ser un mercado meta amplio o estrecho. A este enfoque estratégico se le conoce también como la estrategia de ofrecimiento de mayor valor por su dinero a los clientes (Thompson, 2008; cap. 5; p.132).

2. Metodología

Mediante la investigación se identificaron aspectos relevantes que la alta dirección de nueve organizaciones en función de su estrategia de negocio o enfoque con el compiten en el mercado, a partir de las consultas hechas a empresarios expertos del sector productivo. Todo esto mediante la recopilación de información bibliográfica y consulta de fuentes electrónicas. También se utilizó una encuesta, utilizando un cuestionario con preguntas cerradas, así como una guía de entrevista que se dirigió a empresarios de alto nivel del sector estudiado. En total se abordó a nueve empresas. Cabe señalar que las nueve empresas que accedieron a compartir información, solicitaron que sus nombres no fueran publicados, por considerar que los datos proporcionados eran sensibles y formaban parte de sus estrategias de negocio.

Todas las empresas avícolas se encontraban ubicadas geográficamente en las zonas paracentral y occidental de El Salvador. De estas nueve empresas, dos pertenecen a la etapa pri-

maria de la cadena productiva, dos a la etapa secundaria y dos a la etapa terciaria o final.

3. Resultados

El sector avícola en El Salvador está formado por dos tipos de productores: los grandes, que emplean procesos tecnificados y cuyos volúmenes de producción son a gran escala, formando la producción comercial o avicultura comercial; y los pequeños o tradicionales, quienes no emplean procesos tecnificados y su producción es a pequeña escala y que corresponden a la producción artesanal o avicultura tradicional.

El primer grupo, según la Superintendencia de Competitividad de El Salvador (2010), representa dos tercios de la producción anual en El Salvador.

Una de ellas se encuentra integrada verticalmente hacia adelante dentro de las etapas primaria y secundaria, y las dos restantes están 100% integradas verticalmente; es decir, tienen participación directa en las tres etapas de la cadena productiva. Cabe aclarar que una empresa se encuentra integrada verticalmente cuando es propietaria de actividades, cuyas operaciones abarcan a más de una de las etapas de la cadena productiva.

Para el análisis se consideraron los dos impulsores que Michael Porter (s.f.), quien define como claves para determinar el tipo de estrategia competitiva el costo y la diferenciación, los cuales una empresa adopta dentro del mercado. El impulsor de costo implica que una empresa

se enfoca o prioriza esfuerzos en diez aspectos; mientras que el impulsor de diferenciación implica que una empresa se enfoca o prioriza esfuerzos en seis aspectos (figura 3).

Impulsor	Tipo de enfoque
De costo	Subcontratación
	Integración vertical
	Aprovechamiento de economía de escala
	Aprovechamiento de capacidad instalada
	Búsqueda de alta eficiencia en la cadena de abastecimiento
	Administración eficiente de costos
	Aprovechamiento de la experiencia en el mercado
	Aprovechamiento del poder de negociación en el mercado
	Alta eficiencia en desempeño a través de sistema y cultura de incentivos
	Aprovechamiento de alta tecnología en la comunicación, producción y diseño
De diferenciación	Alta calidad de procesos, productos, etc.
	Alto desempeño del producto
	Alto nivel de servicio al cliente
	Innovación
	Alto desempeño en el área comercial (Ventas, Distribución y Mercadeo)
	Investigación y Desarrollo

Figura 3. Impulsores de costo y de diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva en el mercado.

Fuente: Thompson, Strickland y Gamble (2012).

Una empresa con una estrategia de bajos costos es aquella que elige más de cinco aspectos de costos, y menos de tres aspectos de diferenciación a la hora de definir su estrategia competitiva en el mercado. Por otro lado, una empresa con una estrategia de diferenciación es aquella que elige más de tres aspectos de diferenciación y menos de cinco aspectos de costos a la hora de definir su estrategia competitiva en el mercado. Una empresa con una estrategia de mejores costos es aquella que elige cinco o más aspectos de costos, tres o más aspectos de diferenciación a la hora de definir su estrategia

competitiva en el mercado; además de considerar su amplia experiencia en el mercado.

Con base en lo anterior, se logró establecer que, en la etapa primaria de la cadena productiva del sector avícola del país, las empresas se encuentran más enfocadas en elegir los aspectos de bajos costos que de diferenciación, ya que el 55% de selecciones correspondieron a aspectos de costos y solo el 42% respondió a aspectos de diferenciación.

Una de las empresas avícolas de la etapa primaria respondió que compite en el mercado

con una estrategia de mejores costos, seleccionando el 50% de aspectos de costos y el 50% de aspectos de diferenciación. Esta, además de poseer amplia experiencia en el mercado, tiene como objetivo comercial llegar a un nicho de mercado. Otra empresa optó por competir en el mercado con una estrategia de bajos costos generales (60% de aspectos de costos y tan solo el 33% de aspectos de diferenciación), ya que su objetivo comercial es llegar a un mercado meta es amplio.

En la etapa secundaria de la cadena productiva del sector avícola, las empresas se enfocaron tanto en aspectos de costos como de diferenciación, ya que el 55% de sus selecciones correspondieron a aspectos de costos; mientras que el 58% de sus selecciones se enfocó en aspectos de diferenciación.

Al respecto, una de las empresas ha optado por competir en el mercado con una estrategia de bajos costos dirigidos, pues a pesar de haber seleccionado el 80% de aspectos de costos y el 50% de aspectos de diferenciación, esta considera no poseer amplia experiencia en el mercado, pero su objetivo comercial es llegar a un nicho de mercado. Mientras, otra empresa ha optado por competir en el mercado con una estrategia de diferenciación amplia (67%) y tan solo el 30% de aspectos de costos, siendo su objetivo comercial el llegar a un mercado meta es amplio.

En la etapa terciaria o final de la cadena productiva del sector avícola, las empresas se en-

focaron en elegir tanto aspectos de costos como de diferenciación, ya que el 60% de sus selecciones correspondieron a aspectos de costos y el 75% a aspectos de diferenciación. Una de las empresas respondió que compite en el mercado con una estrategia de diferenciación amplia (83%) y con 50% de aspectos de costos, aunque considera no poseer amplia experiencia en el mercado, su objetivo comercial es llegar a un mercado amplio.

Por otro lado, otra empresa ha optado por competir en el mercado con una estrategia de mejores costos (67% de aspectos de diferenciación y el 70% de aspectos de costos), pues posee alta experiencia en el mercado, y su objetivo comercial es siempre llegar a un mercado meta es amplio.

Finalmente, en toda la cadena productiva del sector avícola, las empresas estaban enfocadas en elegir tanto aspectos de costos como de diferenciación, ya que el 64% de sus selecciones correspondieron a aspectos de costos y el 61% a aspectos de diferenciación.

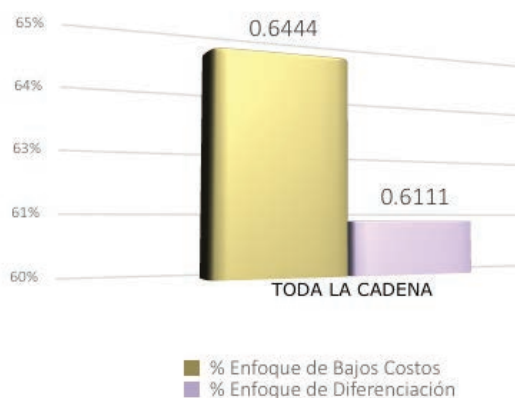


Figura 4. Tipo de enfoque estratégico de empresas avícolas en toda la cadena productiva.

En términos generales, la cadena productiva avícola conformada por las empresas compite en el mercado con una estrategia de mejores costos, dado el alto enfoque tanto en costos como en diferenciación. Además, las empresas que conforman la cadena poseen alta experiencia en el mercado. En aspectos de objetivo comercial, la cadena productiva pretende llegar a nichos específicos de mercado y a un mercado meta más amplio.

4. Discusión

Hoy en día las empresas deben ser más competitivas, lo cual implica que cada organización adopte medidas estratégicas para enfrentar las nuevas realidades del mercado, y adaptarse a los cambios que se suscitan en el mundo globalizado. Incursionar en el mercado actual exige realizar un trabajo de Planeación Estratégica por parte de la alta dirección, que conlleva definir el objetivo comercial perseguido y la ventaja competitiva con la cual se espera competir. Asimismo, es vital que una empresa considere la importancia de participar de manera exitosa en la cadena productiva a la cual pertenece, trabajando de la mano con socios colaboradores tanto en el abastecimiento de insumos y materias primas, como en la distribución y comercialización final de los bienes y servicios. Además de incorporar otras empresas dentro de la misma etapa y con las cuales pueda establecer vínculos de trabajo que les permitan unir esfuerzos.

Estos socios colaboradores deben tener entre sí correspondencia estratégica, que les permita compartir experiencias, conocimientos, aprovechar oportunidades, transferir recursos, reducir costos y aprovechar las fortalezas individuales para contrarrestar las amenazas comunes, etc. En este sentido, es importante ir descubriendo el enfoque estratégico que cada eslabón de la cadena productiva tiene, para ir alineándose y alcanzar ésta correspondencia estratégica, que les permita aumentar la ventaja competitiva individual y de toda la cadena.

Es importante, además, considerar que toda cadena productiva está formada por tres etapas; y en cada una de ellas se demandan enfoques estratégicos distintos, dada la naturaleza de las actividades desarrolladas en cada etapa. Así se puede considerar que en la etapa primaria, donde se extraen las materias primas básicas y se está alejado del cliente o consumidor final, las empresas deben poner más atención a las actividades que contribuyan a reducir costos de producción y de las operaciones, por lo que se debe priorizar aquellos aspectos que reduzcan costos, propios de los impulsores de costos.

En la etapa secundaria, donde se transforman las materias primas básicas en sub-productos, sigue teniendo relevancia la búsqueda de reducción de costos y de las operaciones en general; razón por la cual un enfoque estratégico de bajos costos es importante, aunque por estar más cerca del cliente o consumidor final, algunas empresas pueden optar por un enfoque es-

tratégico de mejores costos, siempre que posea amplia experiencia en el mercado. En la tercera etapa o final de la cadena, las empresas deben poner más atención o énfasis a las actividades que permitan alcanzar la diferenciación en los productos o servicios, en los procesos, en las operaciones, etc. Por ello, un enfoque estratégico de diferenciación es recomendado, aunque la experiencia de algunas empresas en el mercado les pueden valer para buscar una ventaja competitiva en costos, lo que se traduce en una estrategia de mejores costos.

Estos resultados pueden servir de base para profundizar en investigaciones futuras, que

exploren estrategias específicas para ser adoptadas por empresas del sector avícola y otros sectores, a fin de poner en práctica la búsqueda del seguimiento o logro de cada aspecto detallado en la figura 3 de Impulsores de costos y de diferenciación.

Finalmente se propone un modelo de análisis para evaluar el enfoque estratégico competitivo con el cual las cadenas productivas participan y compiten en el mercado.

A continuación se esquematizan los cinco pasos:

Paso 1: implica identificar las tres etapas de la cadena productiva que fueron objeto de estudio y las empresas participantes.

Etapa	Descripción
Primaria	Etapa formada por empresas extractoras de materias primas básicas, a partir de fuentes naturales. - Identificar empresas dentro de esta etapa.
Secundaria	Etapa formada por empresas que transforman las materias primas básicas para crear otros sub-productos. - Identificar empresas dentro de esta etapa.
Terciaria o final	Etapa formada por empresas especializadas en la gestión comercial, es decir ventas, distribución y mercadeo. - Identificar empresas dentro de esta etapa.

Figura 5. Primer paso para un enfoque estratégico competitivo.

Paso 2: Consiste en definir los impulsores claves para reducir costos en una empresa y los impulsores de diferenciación que permiten a una empresa diferenciarse de sus competidores en el mercado.

Impulsor	Tipo de enfoque	Descripción
De costo	1. Subcontratación	Consiste en la tercerización de actividades de la cadena productiva, es decir que son realizadas por otras empresas o terceros subcontratados, pues resulta más económico que realizarlo directamente.
	2. Integración vertical	Consiste en participar en más de una etapa de la cadena productiva, siendo dueña de las actividades de más de una etapa, con lo cual se logran reducciones significativas de costos.
	3. Aprovechamiento de economía de escala	Consiste en realizar compras a menores precios unitarios de bienes que se adquieren en grandes volúmenes o cantidades.
	4. Aprovechamiento de capacidad instalada	Consiste en utilizar al máximo toda la capacidad instalada, tanto a nivel de producción como a nivel comercial, logrando con ello reducir costos unitarios.
	5. Búsqueda de alta eficiencias en la cadena de abastecimiento	Consiste en volverse un experto en todas las actividades u operaciones externas a lo largo de toda la cadena de abastecimiento, logrando reducciones significativas de costos.
	6. Administración eficiente de costos	Consiste en volverse un experto en todas las actividades internas de la cadena de valor de la empresa, logrando con ello reducciones significativas de costos.
	7. Aprovechamiento de la experiencia en el mercado	Consiste en aprovechar la experiencia ganada en el mercado, lo que permite realizar las actividades de manera más eficiente que los competidores, alcanzando una ventaja en costos reducidos que la competencia no puede igualar.
	8. Aprovechamiento del poder de negociación en el mercado	Consiste en alcanzar altas habilidades de negociación en la gestión de compras y de proveedores, para ser capaz de negociar precios competitivos al adquirir bienes y servicios en el mercado.
	9. Alta eficiencia en desempeño, a través de sistema y cultura de incentivos	Consiste en implementar procesos eficientes de gestión del desempeño y de gestión del talento humano, lo que permite incentivar al personal a ser más competitivo.
	10. Aprovechamiento de alta tecnología en la comunicación, producción y diseño	Consiste en aprovechar la tecnología de punta existente en el mercado, que permita una reducción significativa de costos.

Impulsor	Tipo de enfoque	Descripción
De diferenciación	1. Alta calidad de procesos, productos, etc.	Consiste en la búsqueda de alta calidad, reduciendo o eliminando los defectos o errores.
	2. Alto desempeño del producto	Consiste en generar productos y servicios que cumplan sus funciones eficientemente, satisfaciendo con ello todas las expectativas de los clientes en el mercado.
	3. Alto nivel de servicio al cliente	Consiste en la búsqueda de superar las expectativas y necesidades del cliente, en términos de aspectos tangibles e intangibles, por ejemplo calidad, funcionabilidad, comunicación, servicio posventa, etc.
	4. Innovación	Consiste en la búsqueda de generar de manera continua ideas nuevas, productos innovadores, etc., que mantengan la atención de los clientes y su preferencia.
	5. Alto desempeño en el área comercial (Ventas, Distribución y Mercadeo)	Consiste en la búsqueda de la excelencia en la ejecución de todos los planes comerciales de la empresa.
	6. Investigación y Desarrollo	Consiste en la investigación y desarrollo continuo de productos y servicios nuevos y mejorados.

Figura 6. Segundo paso para un enfoque estratégico competitivo.

Paso 3: Consiste en definir o identificar el objetivo comercial perseguido por la o las empresas de una cadena productiva, es decir si se pretende llegar a un mercado meta amplio o a un nicho específico del mercado.

Objetivo comercial	Mercado meta
Nicho de mercado	Grupo estrecho o selecto de clientes con características claras y definidas
Mercado amplio	Grupo amplio de clientes o consumidores

Figura 7. Tercer paso para un enfoque estratégico competitivo.

Paso 4: Consiste en realizar una serie de cálculos para determinar los pesos porcentuales que los aspectos claves de enfoque estratégico tienen en la o las empresas investigadas, dentro de los impulsores de costos y de diferenciación.

Impulsor	Cálculo a realizar
De costo	Producto de las consultas realizadas en la empresa, o producto de la Planeación Estratégica que la alta dirección realiza. Se contabilizan los aspectos de costo priorizados por la empresa. El peso porcentual se calcula a partir de la suma de aquellos aspectos de costos que la institución considera de importancia media a alta, y los divide entre el total de aspectos de este impulsor (10). Un resultado superior al 50% indica un enfoque estratégico de costos por parte de la empresa.
De diferenciación	Producto de las consultas realizadas en la empresa, o producto de la Planeación Estratégica que la alta dirección realiza. Se contabilizan los aspectos de diferenciación priorizados por la empresa. El peso porcentual se calcula a partir de la suma de aquellos aspectos de diferenciación que la empresa considera de importancia media a alta, y los divide entre el total de aspectos de este impulsor (6). Un resultado superior al 50% indica un enfoque estratégico de diferenciación por parte de la empresa.

Figura 8. Cuarto paso para un enfoque estratégico competitivo.

Paso 5: Consiste en identificar el tipo de estrategia competitiva adoptada por la o las empresas dentro de la cadena productiva.

Estrategia competitiva	Objetivo comercial	Característica
Bajos costos generales	Mercado meta amplio	Si el peso porcentual de los aspectos de costos calculado es superior al 50% y el peso porcentual de los aspectos de diferenciación son inferiores al 50%, la empresa ha elegido (o emplea) una estrategia general de bajos costos. Adicionalmente, si el objetivo comercial de la empresa es un mercado meta amplio, la estrategia competitiva adoptada es la de bajos costos generales.
Bajos costos dirigidos	Nicho de mercado	Si el peso porcentual de los aspectos de costos calculado es superior al 50% y el peso porcentual de los aspectos de diferenciación son inferiores al 50%, la empresa ha elegido (o emplea) una estrategia general de bajos costos. Adicionalmente, si el objetivo comercial de la empresa es un nicho de mercado, la estrategia competitiva adoptada es la de bajos costos dirigidos.
Diferenciación amplia	Mercado meta amplio	Si el peso porcentual de los aspectos de diferenciación calculado es superior al 50% y el peso porcentual de los aspectos de costos son inferiores al 50%, la empresa ha elegido (o emplea) una estrategia general de diferenciación. Adicionalmente, si el objetivo comercial de la empresa es un mercado meta amplio, la estrategia competitiva adoptada es la de diferenciación amplia.
Diferenciación dirigida	Nicho de mercado	Si el peso porcentual de los aspectos de diferenciación calculado es superior al 50% y el peso porcentual de los aspectos de costos son inferiores al 50%, la empresa ha elegido (o emplea) una estrategia general de diferenciación. Adicionalmente, si el objetivo comercial de la empresa es un nicho de mercado, la estrategia competitiva adoptada es la de diferenciación dirigida.
Mejores costos	Mercado meta	Si el peso porcentual de los aspectos de diferenciación y de costos calculado es igual o superior al 50%, y adicionalmente la empresa posee amplia experiencia en el mercado, esta ha elegido (o emplea) una estrategia competitiva de mejores costos; independientemente si su objetivo comercial es el mercado meta amplio o es un nicho de mercado.

Figura 9. Quinto paso para un enfoque estratégico competitivo.

5. Referencias

Clúster Económico (6 de noviembre de 2008). El concepto de cluster [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://clustereconomico.wordpress.com/2008/11/06/%C2%BFque-es-un-clusters-economicos/>

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*, 9ª ed. México: Pearson

El Salvador, Banco Central de Reserva (s.f.). IV 10 Producto Interno Bruto Trimestral (Precios constantes 1990) Millones de US\$. Recuperado de <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?x21=30&lang=es>

El Salvador, Superintendencia de Competencia de El Salvador (2010). *Estudios sectoriales de condiciones de competencia de la Superintendencia de Competencia de El Salvador 2006-2010*. Recuperado de http://www.sc.gob.sv/uploads/sector_agroindustria.pdf

Lam García, A. (9 de enero de 2012). Cadenas Productivas [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://cadenasproductivasfaro.blogspot.com/2012/01/cadenas-productivas-por-antonio-lam.html>

Porte, M. (2008). *Estrategia Competitiva*, 37ª ed. México: Grupo editorial Patria

Thompson, A. Strickland, A. Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica*, 15ª ed. México: McGraw Hill

Thompson, A. Strickland, A. Gamble, J. (2012). *Administración Estratégica*, 18ª ed. México: McGraw Hill

Universidad Católica de El Salvador (7 de septiembre de 2015). La Universidad Católica de El Salvador (UNICAES) dirigirá el clúster de Agro alimentos. Recuperado de <http://www.catolica.edu.sv/?p=1698>