

## **CAPÍTULO IV**

### **OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

#### **4.1. OBJETIVOS**

##### **4.1.1. CONCEPTO DE OBJETIVO**

Son patrones de la trayectoria del rendimiento y avance de una organización.<sup>44</sup> Los objetivos son los que convierten en términos posibles y realizables a la visión corporativa y son la exteriorización del compromiso institucional de producir resultados, permitiendo evaluarlos en las áreas de interés para la empresa, aprovechando efectivamente los recursos humanos y financieros.

Por tanto se puede definir a los objetivos como los resultados deseados dentro de un tiempo determinado y para lo cual se encausan todos los esfuerzos de una organización; los objetivos son la base de la planeación estratégica de toda empresa.

Los objetivos deben involucrar a toda la organización y se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. Ahora bien, es muy importante fijar objetivos dentro de una organización, ya que facilitan la evaluación del desempeño de la empresa, al comparar los resultados alcanzados con los que se plantearon inicialmente.

Adicionalmente siendo los objetivos retos constantes, fomentan que las personas trabajen con entusiasmo consiguiéndose un mayor compromiso y motivación dentro de la organización.

---

<sup>44</sup> **PICO** Gustavo, Curso Planificación Estratégica.

### 4.1.2. IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos son muy importantes por varias razones entre las cuales están<sup>45</sup>:

- Delimitan mejor las áreas de interés, permitiendo que las responsabilidades finales queden mejor definidas.
- Los objetivos permiten una eficiente evaluación del desempeño.
- Permiten un efectivo control y una correcta ubicación de puntos de control.
- Incrementan la motivación y el trabajo en equipo de la empresa.
- Delimitan las áreas de interés, de esta manera los recursos humanos y financieros son aprovechados más efectivamente.
- Los objetivos convierten a la misión de la empresa en términos posibles y realizables.

### 4.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS<sup>46</sup>

Para el establecimiento de objetivos, es necesario tomar en cuenta las siguientes características:

Los objetivos son S.M.A.R.T.

- Specific.- claros, definidos y bien comprensibles.

Los objetivos deben ser redactados clara y sencillamente, para que sean comprendidos por todos los miembros de la organización; adicionalmente deben ser específicos centrándose solamente en el resultado planteado evitando a toda costa la subjetividad.

- Mensurable.- permiten ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable.

---

<sup>45</sup> PICO Gustavo, Curso Planificación Estratégica.

<sup>46</sup> SALAZAR PICO Francis, Gestión Estratégica de Negocios Ver. 2.0, Capítulo 3.

- Assignable.- puede designarse a uno o varios su cumplimiento y evaluación.

Los objetivos deben ser ampliamente difundidos dentro de la empresa, para que todo el personal se comprometa con el cumplimiento de éstos.

- Realistic.- que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles actualmente o potencialmente.

Al formular objetivos se debe buscar que éstos sean lo suficientemente desafiantes para la empresa; Sin embargo deben ser alcanzables para la institución de lo contrario se enfocarían esfuerzos hacia un ideal imposible de obtener.

- Time.- deben tener una fecha de inicio y una fecha final concreta.

Los objetivos son fijados de acuerdo a un plazo de tiempo determinado para su cumplimiento, no pueden ser indefinidos.

#### **4.1.4. CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS**

Existe una clasificación que tiene suma importancia, los objetivos se clasifican en estratégicos y operativos; así tenemos que:

- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Son los resultados que la empresa desea conseguir, surgen del análisis de la situación interna y externa de la empresa. Se establecen de acuerdo a las principales áreas de la empresa.

- **OBJETIVOS OPERATIVOS**

Llamados también objetivos funcionales, operacionales, de desempeño, de eficiencia, etc. Son objetivos a corto plazo y su importancia radica en que los objetivos estratégicos no podrían alcanzarse si los objetivos operativos no se cumplen previamente. Estos objetivos son muy importantes puesto que permiten analizar la relación costo beneficio y aumentar la productividad de la empresa.

	<b>ESTRATÉGICOS</b>	<b>OPERATIVOS</b>
<b>O B J E T I V O S</b>	<b>MARKETING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas</li> <li>- Productos</li> <li>- Mercados</li> <li>- Promoción</li> <li>- Cuotas de mercado</li> <li>- Posicionamiento</li> </ul>
	<b>FINANCIEROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilidad</li> <li>- Utilidades</li> <li>- Capital</li> </ul>
	<b>PRODUCTIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De la organización</li> <li>- Por departamentos</li> <li>- Por áreas</li> </ul>
	<b>TALENTO HUMANO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación</li> <li>- Motivación</li> <li>- Retribución</li> <li>- Promoción</li> <li>- Desempeño</li> </ul>
	<b>INNOVACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos</li> <li>- Métodos</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Calidad</li> </ul>

Fuente: **PICO** Gustavo, Curso Planificación Estratégica

#### 4.1.5. MÉTODOLOGÍA PARA FIJAR OBJETIVOS

Existen diversos métodos para fijar objetivos dentro de una organización, siendo el procedimiento GAP el más utilizado por su eficacia y simplicidad; a continuación una breve síntesis sobre el mismo.

El método GAP se basa en las diferencias que existen entre la tendencia de la organización y el deseo de ésta de hasta donde quiere llegar; este sistema se logra a través de 7 etapas.

Una fase previa a este método, necesariamente debe ser la definición de los escenarios posibles que puedan presentarse a través de la matriz FODA; este paso, logra que los participantes puedan conocer los problemas u oportunidades a los que se enfrentarán en el futuro, y de esta forma realizar estimaciones acordes con la realidad. A continuación se podrá ver las etapas necesarias para la aplicación efectiva del GAP:

1. ¿Dónde estamos?

Antes de comenzar, debemos conocer dónde estamos; es decir, conocer el punto de partida.

2. ¿Dónde vamos según la tendencia?

Se determina la tendencia de las ventas, preferencias del mercado, tecnología, nuevos usos del producto, etc.; observando el desarrollo histórico de la empresa.

3. ¿Dónde vamos, de seguir todo igual?

Mediante votación individual se estima a dónde vamos si las condiciones siguen igual y tomando en cuenta factores como el envejecimiento del producto, estrategias de la competencia, productos sustitutos, etc.

4. ¿Dónde queremos llegar?

Esta etapa es la que requiere más imaginación, pues se establece el lugar al que se quiere llegar; tienen que ser metas ambiciosas, pero

reales, enfocadas bajo la disponibilidad de recursos de la organización.

5. ¿Qué debemos hacer?

En esta etapa se plantean los planes de acción para alcanzar los objetivos deseados, se los realizan en secuencia, nombrando plazos y responsables para cada uno de ellos.

6. ¿Qué más podríamos hacer?

En esta etapa, el líder del grupo, incentiva a los involucrados para que aporten con ideas y planes, para llegar más lejos de los que se planificó anteriormente, siempre enmarcados en los límites de la realidad y de las posibilidades.

7. Establecer el objetivo

Finalmente, luego de haber motivado e incentivado a los miembros del grupo para que propongan estrategias, ideas, planes, es necesario que alguien cuestione estas ideas para ver si están enmarcadas en la realidad, y eliminar aquellas demasiado ambiciosas o exageradas. De aquí nace el objetivo definitivo; y quedan algunos planes de reserva que son muy útiles como provisión ante cualquier eventualidad.

#### **4.1.6. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS OPERATIVOS DE MARKETING PARA EGO IMPORTACIONES Y SU PRODUCTO BÉSAME**

La fijación de objetivos es de suma importancia para toda empresa y constituirán los cimientos para edificar las estrategias y conseguir la consecución de resultados.

En el capítulo 2 de esta tesis se fijaron los objetivos estratégicos para Ego Importaciones, en esta ocasión y mediante el método GAP se determinaron los objetivos operativos de Marketing.

#### 4.1.6.1. OBJETIVO 1 – POSICIONAMIENTO

1. ¿Dónde estamos?

El posicionamiento de Bésame es débil en el mercado ecuatoriano, ya que actualmente no se encuentra entre las primeras 7 marcas de recordación de lencería con apenas un 10% de recordación, al mismo tiempo que no se apropia de la palabra “sensualidad” como atributo en la mente de las consumidoras.

2. ¿Dónde vamos según la tendencia?

La competencia ha optado por trabajar con posiciones sobre la base de atributos de comodidad, calidad, buen precio, feminidad e incluso innovación. Por lo que la posición de sensualidad es desocupada por el resto de empresas.

3. ¿Dónde vamos, de seguir todo igual?

Bésame podría perder la exclusividad del atributo de sensualidad, perdiendo así una posición desocupada hasta ahora en la mente de las consumidoras.

4. ¿Dónde queremos llegar?

Bésame con sus productos de excelente calidad y en el largo plazo podría llegar a ocupar el segundo sitio como marca aspirante de lencería, versus la antigua y tradicional marca Leonisa.

5. ¿Qué debemos hacer?

Empezar a combinar los planes de ventas directas con los otros componentes del marketing, para concordar en una sola posición y atributo de marca, que en este caso es la sensualidad.

6. ¿Qué más podríamos hacer?

Realizar desfiles de moda, que junto a campañas de relaciones públicas generen el publicity necesario para empezar a establecer a Bésame como marca de lencería en la mente de las consumidoras.

## 7. Establecer el objetivo

Posicionar en este 2007 a Bésame y su atributo de sensualidad en la mente de las consumidoras, obteniendo niveles de recordación superiores al 30% en los segmentos de mercado seleccionados, gracias a los esfuerzos en publicidad y ventas.

### 4.1.6.2. OBJETIVO 2 – VENTAS DIRECTAS

#### 1. ¿Dónde estamos?

Actualmente Ego Importaciones comercializa al por mayor los productos de marca Bésame, con clientes minoristas que trabajan con puntos de venta y venta directa en las ciudades de Quito, Manta, Esmeraldas, Cuenca y Ambato.

#### 2. ¿Dónde vamos según la tendencia?

La empresa líder en lencería Leonisa comercializa sus productos mediante su propio sistema de venta directa por catálogo desde hace más de 10 años. La tendencia en el mercado es usar a la venta directa como canal alternativo de distribución, debido a las ventajas que este ofrece en cobertura y deducción de costos.

#### 3. ¿Dónde vamos, de seguir todo igual?

Si la empresa Ego Importaciones no establece su propio esquema de comercialización de venta directa, esta no aprovechará las ventajas de este sistema, ni podrá expandirse y desarrollarse en la medida en que se desea.

#### 4. ¿Dónde queremos llegar?

Establecer una unidad de negocios encargada de la comercialización de Bésame mediante el sistema de venta directa por catálogo, que por un lado le permita distribuir la lencería en el mercado objetivo delimitado en esta tesis, para en el mediano plazo extenderse a otros mercados.



5. ¿Qué debemos hacer?

Desarrollar e implantar un plan de marketing que cimiente las bases para el establecimiento de un sistema de ventas directas propio de la empresa.

6. ¿Qué más podríamos hacer?

Desarrollar nuevas estrategias que se sustenten en los principios de ventas directas, logrando diferenciación del resto de empresas comercializadoras de lencería, a bajo costo y razonable rentabilidad.

7. Establecer el objetivo

Desarrollar e implantar un plan de marketing que establezca el sistema de ventas directas de lencería Bésame, logrando en su primer año de funcionamiento una rentabilidad equiparable a los USD 255.000 en los segmentos de mercado de Quito, Latacunga y Ambato.

#### **4.1.6.3. OBJETIVO 3 – PROGRAMA DE SERVICIO DE VENTAS DIRECTAS**

1. ¿Dónde estamos?

Actualmente Ego Importaciones no cuenta con un programa de marketing de servicios ni para la comercialización de los productos Bésame al por mayor.

2. ¿Dónde vamos según la tendencia?

La tendencia en el mercado es usar a la venta directa como canal alternativo de distribución, debido a las ventajas que este ofrece en cobertura, servicio y deducción de costos.

3. ¿Dónde vamos, de seguir todo igual?

Si la empresa Ego Importaciones no establece un programa de servicios que apoye la venta directa de Bésame, esta no aprovechará por completo las ventajas de este sistema, ni logrará la diferenciación de sus principales competidores, entre los cuales se encuentra Leonisa.

#### 4. ¿Dónde queremos llegar?

Establecer una red de ventas directas con empresarios independientes a la empresa, cuyo objetivo sea en todo momento brindar a las consumidoras finales una gran atención y servicio, siendo este el componente diferenciador del esquema.

#### 5. ¿Qué debemos hacer?

Desarrollar e implantar un plan de marketing que contemple un programa de servicios para el sistema de ventas directas de la empresa.

#### 6. ¿Qué más podríamos hacer?

Desarrollar nuevas estrategias de servicio que concuerden con los principios de ventas directas, logrando diferenciación del resto de empresas comercializadoras de lencería.

#### 7. Establecer el objetivo

Crear e implantar un programa de servicios que se ajuste con los principios del sistema de ventas directas, logrando que el porcentaje de recompra de lencería Bésame llegué al 90% en los segmentos de mercado de Quito, Latacunga y Ambato.

## 4.2. ESTRATEGIAS

Los objetivos y las estrategias están estrechamente ligados, mientras el objetivo revela qué se pretende alcanzar, la estrategia indica cómo se va a alcanzar el objetivo propuesto. Por esta razón es de vital importancia para la empresa definir las estrategias ya que permitirá el desarrollo y progreso en las áreas que se proponga.

### 4.2.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIAS<sup>47</sup>

El enfoque tradicional define a la Estrategia como la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planificación y conducción general de

---

<sup>47</sup> HILL Charles W. L., Administración Estratégica, Editorial McGrawHill, 1996

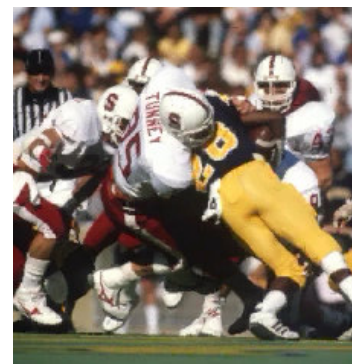
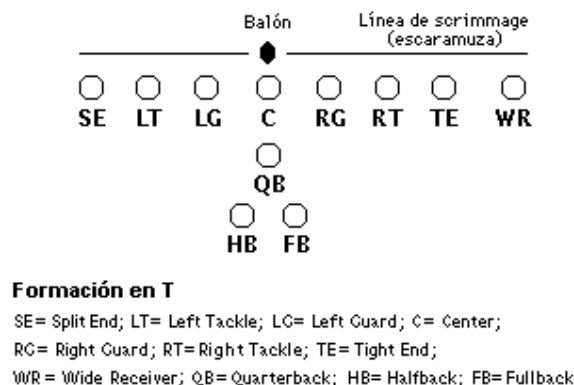
operaciones de combate en gran escala. Alfred Candler definió estrategia como: La determinación y las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

#### 4.2.2. IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA

Las estrategias son muy importantes por varias razones entre las cuales están:

- Permiten guiar la acción de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar alternativas tomando en cuenta las que ofrezcan mejores resultados
- Ayudan a concretar y ejecutar los objetivos.
- Sirven para que cada empresa al emplearlas, se coloque un paso delante sus competidores.
- Desarrollan la creatividad en la solución de los problemas.
- Analizan también alternativas preventivas para posibles fallas en la ejecución de proyectos.

Figura 4 - 1; Estrategia



Fuente: Encarta 98

## 4.2.3. CUADRO SINÓPTICO DE ESTRATEGIAS

Cuadro 4 - 1; Cuadro sinóptico de estrategias

<b>Estrategias de Desarrollo</b>	<b>Básicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo en Costos</li> <li>- Diferenciación</li> <li>- Concentración</li> </ul>
	<b>Crecimiento</b>	Crecimiento Intensivo <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penetración de mercados</li> <li>- Desarrollo de mercados</li> <li>- Desarrollo de productos</li> </ul>
		Crecimiento por Integración <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración hacia arriba</li> <li>- Integración hacia abajo</li> <li>- Integración horizontal</li> </ul>
		Crecimiento por Diversificación <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificación concéntrica</li> <li>- Diversificación pura</li> </ul>
<b>Estrategias Competitivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias del Líder del Mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansión de desarrollo</li> <li>- Ofensiva</li> <li>- Defensiva</li> <li>- Desmarketing</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias del Retador</li> <li>- Estrategias del Seguidor</li> <li>- Estrategias del Especialista</li> </ul>	

Fuente: Marketing Estratégico – Jean Jaques Lambin

## 4.2.4. DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS<sup>48</sup>

### 4.2.4.1. ESTRATEGIAS BÁSICAS DE DESARROLLO

En este tipo de estrategias es necesario identificar los competidores de una industria y precisar la naturaleza de la ventaja competitiva defendible que servirá de punto de apoyo a las acciones y tácticas posteriores. Entiéndase por ventaja competitiva las características o atributos que posee una empresa o un producto específico y que le brinda cierta superioridad sobre el resto de la industria. Su clasificación es la siguiente:

- **LIDERAZGO EN COSTOS**

Se apoya en la dimensión productividad y está generalmente ligada a la existencia de un efecto experiencia, es decir, esta estrategia implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de los gastos reducidos de ventas y de publicidad a la vez que el acento está puesto esencialmente en la obtención de un coste unitario bajo, con relación a sus competidores. Esta estrategia nos permite tener la siguiente posición frente a las 5 fuerzas de Porter:

- Competencia: Puede resistir mejor a una eventual guerra de precios y obtener además un beneficio a nivel del precio mínimo de la competencia.
- Clientes: Pierden su nivel de negociación ya que no pueden hacer bajar los precios más que hasta el nivel correspondiente al del competidor mejor situado.
- Proveedores: Protege a la empresa de los aumentos de coste de impuestos.
- Barreras de entrada: Representa una protección respecto a los productos sustitutos.

---

<sup>48</sup> PICO Gustavo, Curso Taller 2005.

- **DIFERENCIACIÓN**

Su objetivo es dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores por lo que la empresa tiende a crear una situación de competencia monopolística donde demuestre un poder de mercado debido al elemento distintivo. Frente a las 5 fuerzas de Porter esta estrategia reacciona de la siguiente manera:

- Competencia: Reduce el carácter sustituible del producto, aumenta la fidelidad, disminuye la sensibilidad al precio lo que mejora la rentabilidad. Esto convierte más difícil la entrada de nuevos competidores.
- Proveedores: La rentabilidad elevada minimiza el impacto del aumento del coste de impuestos.
- Productos sustitutos: Se tiene una protección por las cualidades distintivas del producto y la fidelidad de la clientela.

Las estrategias de diferenciación permite obtener beneficios superiores a los competidores debido al precio más elevado que el mercado está dispuesto a aceptar lo que implica generalmente inversiones importantes en el marketing operativo, particularmente en gastos publicitarios.

- **CONCENTRACIÓN**

Se especializa en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. Una estrategia de concentración permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento al que se dirige, pero que son necesariamente débiles con relación al mercado global.

#### **4.2.4.2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO**

En la etapa de crecimiento, la tarea que enfrenta una empresa consiste en consolidar su posición y proveer la base necesaria para sobrevivir a la

próxima recesión así la estrategia apropiada a ser aplicada es la estrategia de crecimiento.

La meta es mantener una relativa posición competitiva de la empresa en un mercado de rápida expansión. La etapa de crecimiento también incluye el momento cuando las compañías intentan consolidar los nichos existentes de mercado e introducir los nuevos, de tal manera que puedan incrementar su participación en el mercado.

- **CRECIMIENTO INTENSIVO**

Las estrategias de crecimiento intensivo persiguen el crecimiento de las ventas, cuota de participación o beneficios, aumentar servicios existentes a los consumidores y usuarios de los segmentos mediante la actuación y concentración en los mercados y productos con los que opera la empresa. Dentro de esta categoría de estrategia podemos distinguir otra clasificación y son las siguientes:

- **Estrategias de penetración:** Esta estrategia está dirigida a explotar más eficazmente las potencialidades de los productos, servicios y de los mercados. Con la aplicación de esta estrategia se mantiene sin alteraciones las características de la oferta (producto + precio + distribución + comunicación); así como la de los segmentos o mercados servidos por la empresa.
- **Estrategias de desarrollo del producto:** Esta estrategia se la llama también de posicionamiento del producto y es la forma como esperamos que sea percibido nuestro producto o servicio en la mente del consumidor o usuario. Aunque una empresa no se preocupe de desarrollar un posicionamiento específico para sus productos, el mercado lo hará.
- **Estrategias de desarrollo del mercado:** Consiste en aumentar las ventas de los productos, actividades, servicios existentes, mediante la comercialización de nuevas áreas geográficas y mediante la

explotación de nuevas estructuras de distribución, que permitirán llegar a nuevos consumidores.

Esta estrategia constituye una de las vías de crecimiento a adoptarse por las empresas cuando consideran que los mercados/segmentos servidos en el momento no ofrecen posibilidades suficientes de expansión de sus operaciones.

- **CRECIMIENTO POR INTEGRACIÓN**

Las estrategias de crecimiento por integración persiguen el crecimiento a través de un desarrollo orientado a tres direcciones:

- **Estrategias de integración hacia atrás:** significa que una compañía produce sus propios insumos o tiene una participación significativa en otras empresas proveedoras o fabricantes de productos intermedios.
- **Estrategias de integración hacia adelante:** Es cuando una compañía dispone de su propia producción y el control se produce sobre empresas distribuidoras.
- **Estrategias de integración horizontal:** Se produce control sobre empresas competidoras situadas en el mismo o igual nivel de actividad productiva o comercializadora; es decir que una compañía compra a las empresas de la competencia o se fusiona.

- **CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN**

Estas estrategias basan el crecimiento de la empresa en las oportunidades detectadas en otros mercados distintos de los actuales; en los que se introducen productos distintos de los actuales. La mayoría de las compañías consideran en primer lugar la diversificación cuando tratan de generar recursos financieros excesivos con relación a los necesarios para mantener una ventaja competitiva en su negocio original o principal. Existen dos tipos importantes de diversificación como se verá a continuación:



- **Estrategia de diversificación concéntrica:** Se realiza en una nueva operación de negocios vinculada a la actividad, o aplicaciones de negocios existentes de una compañía
- **Estrategia de diversificación pura:** Se presenta en una nueva área de negocios que no posee una conexión evidente con ninguna de las áreas existentes de la compañía.

#### 4.2.4.3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Las estrategias competitivas pretenden demostrar que la compañía es mejor que el resto de los competidores en la categoría. Para conseguir esto, una compañía normalmente busca un problema común de los consumidores con la industria y luego procura crear una imagen que lo distinga de la competencia. Las principales estrategias competitivas son:

- **DEL LÍDER**

Son estrategias a aplicarse en una empresa reconocida como líder en el mercado, por tanto posee mayor participación de mercado de productos. Por lo general, dirige a las demás en cambios de precio, introducciones de nuevos productos, cobertura de distribución e intensidad de promoción. El líder es un punto de orientación para los competidores, es una empresa a la cual desafiar, imitar o evitar. La estrategia del líder se clasifica así:

- **Desarrollo de la demanda primaria:** El líder del mercado debe buscar nuevos usuarios, promover nuevos usos de productos ya existentes y un mayor uso de sus productos.
- **Defensiva:** Se trata de expandir el tamaño del mercado, la empresa dominante deberá defender de manera continua su participación actual frente a los ataques de los rivales.
- **Ofensiva:** El propósito de esta estrategia es extender la participación del mercado, beneficiándose de la experiencia y del incremento de la rentabilidad.

- **DEL RETADOR**

Estas estrategias las aplican las compañías que buscan de manera agresiva expandir su participación en el mercado al atacar al líder, a empresas de buen tamaño o a empresas pequeñas de la industria.

El retador puede elegir varias estrategias que se detallan a continuación:

- **Ataque frontal:** Es cuando se enfrenta directamente con los oponentes. Ataca las fortalezas de este en lugar de sus debilidades. El resultado depende de quien tiene más fuerza y duración; en este ataque se enfrenta los productos, publicidad, precios del oponente.
- **Ataque a los flancos:** Consiste en atacar los puntos débiles del líder
- **Ataque envolvente:** Supone el lanzamiento de una gran ofensiva sobre varios frentes, de tal manera que la contraparte deberá defender el frente, flancos y retaguardia; ya que el agresor podrá ofrecer al mercado todo lo que ofrece el oponente y más, de modo que los consumidores rechacen la oferta.
- **Ataque de desvío:** Significa ignorar al enemigo y atacar mercados más fáciles, a fin de ampliar la propia base de recursos.
- **Ataque guerrillero:** Es una opción para los agresores del mercado más pequeños y carentes de capital. Consiste en lanzar pequeños ataques intermitentes sobre diferentes territorios del oponente a fin de molestarlos y desmoralizarlos.

- **DEL SEGUIDOR**

Este tipo de estrategias las aplica a empresas que eligen no cambiar las cosas, por el temor que representa perder más de lo que podría ganar. Las empresas seguidoras no carecen de estrategias y utilizan sus competencias específicas para participar en el crecimiento del mercado.

Las principales estrategias de seguimiento son:

- **Clonador:** Falsifica los productos del líder.

- **Imitador:** Copia algunas características que le parecen las más relevantes del líder.
- **Adaptador:** Adapta y mejora los productos y servicios del Líder.

- **DEL ESPECIALISTA**

Este tipo de estrategias las aplican las compañías más pequeñas que eligen especializarse en un nicho, y se convierten en especialistas en un uso final, tamaño del cliente, clientes específicos, áreas geográficas, productos, o línea de productos.

#### 4.2.5. PERFIL ESTRATÉGICO

Cuadro 4 - 2; Perfil Estratégico

PERFIL ESTRATÉGICO PARA EGO IMPORTACIONES Y SU PRODUCTO BÉSAME			
CLASIFICACIÓN	SUB - CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	APLICACIÓN
BÁSICAS DE DESARROLLO	DIFERENCIACIÓN	Da al producto cualidades distintivas importantes para el comprador, que diferencian de las ofertas del resto de competidores.	Establecida en una lencería de cualidades distintivas que ha generado fidelidad por parte de sus clientes y consumidoras finales. Además se la establecerá a través de un servicio de ventas directas con características diferenciales para los tres segmentos de mercado.
CRECIMIENTO POR INTEGRACIÓN	HACIA ABAJO	Tiene un mayor control sobre las ventas, así como un mejor conocimiento acerca de las necesidades de sus clientes.	Se la establece a través de la formación de una fuerza de ventas directas fundamentada en el sistema multinivel.
COMPETITIVAS	SEGUIDOR	Utilizan sus competencias específicas para participar en el crecimiento del mercado.	Se la utilizará adaptando y mejorando los servicios de venta directa de Leonisa.

Elaborado por: Juan Gabriel Salgado B.