



Introducción

En casi todos los casos, los administradores tienen más de una manera de lograr el mismo propósito. Como dice el refrán, "cada quien mata las pulgas a su manera", a las distintas alternativas que tienen los administradores de tratar de alcanzar los objetivos se les denomina estrategias.

Definición

Una estrategia es la trayectoria hacia un "blanco" es el diseño del plan que permitirá lograr los objetivos particulares de la empresa. Su objeto es identificar las diferentes maneras como los administradores pueden alcanzar las metas y seleccionar las más adecuadas.

La estrategia comprende básicamente los siguientes aspectos: (1) cómo se pretende competir: cómo poder crear una ventaja competitiva; (2) cómo contribuirán las diferentes personas o departamentos de la empresa para lograr esa ventaja competitiva, y (3) cómo habrán de asignarse los recursos en las diferentes actividades de la empresa.

La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos. Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; qué tipo de ventaja competitiva perseguir, qué necesidades satisfacer o a qué grupos o segmentos de clientes, cómo compararnos y distinguirnos con y de la competencia, qué productos o servicios enfatizar para lograr atraer a la clientela, cómo defenderse de movimientos competitivos de los rivales, qué acciones tomar en función de las tendencias de la industria, cambios en la economía, y movimientos políticos y sociales.

Los elementos internos se refieren a cómo las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva. Es decir, qué tipo de cualidad distintiva desarrollar; este término de cualidad distintiva se refiere a aquellas cualidades (factores internos como recursos, estructura, habilidades) que tiene la empresa y que la hacen particularmente "mejor" que sus competidores. Ser verdaderamente "buenos" en algún aspecto importante en la creación, producción o comercialización del producto o servicio, por lo general, se convierten en el vehículo para la obtención de la ventaja competitiva.

Vale la pena comentar que, por lo menos, lo que se pretende es que los elementos sean acordes a las habilidades y recursos de la empresa. Sería absurdo formular estrategias que no fueran acordes a lo que el negocio sabe hacer o a lo que puede hacer con sus recursos.

Características de las estrategias

Las características más importantes de las estrategias son: que deben ser hechas a la medida, y que deben ser adaptables.

Dado que la situación de cada negocio es única, las estrategias deben hacerse a la medida por sus administradores. Lo anterior permite, como se dijo anteriormente, que exista congruencia entre las estrategias y los elementos externos e internos que la situación requiere.

Además, como las circunstancias de los negocios cambian, las estrategias deben poder adaptarse a tales cambios ya que, de lo contrario, la empresa no podría responder con agilidad.

Tipos de estrategias

Aunque existen diferentes clasificaciones de estrategias, tal vez las más comunes sean las siguientes:



Aquellas que persiguen la obtención de una ventaja comparativa respecto a la competencia (estrategias competitivas), y aquellas que persiguen definir una vía de acción para el futuro (matriz producto/mercado).

Estrategias competitivas

Al enfrentar a la competencia, existen tres estrategias que persiguen lograr un mejor desempeño. Estas estrategias se dividen en función del sector o segmento en el que se pretende competir y de la ventaja que se busca lograr.

Y aunque, en ocasiones, la empresa puede optar por combinaciones de estrategias, esto rara vez es posible.

Liderazgo general en costos

Esta primera estrategia, que ha sido muy común sobre todo en sectores industriales, persigue lograr el liderazgo a través de dirigir todos los esfuerzos hacia la reducción de costos.

Este liderazgo en costos requiere de sistemas productivos capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigorosos esfuerzos para lograr eficiencia a través del aprendizaje, de rígidos controles de costos y gastos y de una fuerte atención a los controles administrativos en general.

Alcanzar un liderazgo en costos, por lo general, requiere de una gran participación de mercado o del logro de otras ventajas, como puede ser el acceso favorable a recursos físicos o humanos, una mayor capacidad financiera, un mejor conocimiento de los procesos, etcétera.

Tener una posición de costos bajos permite a la empresa obtener utilidades mayores que la competencia o aguantar mejor reducciones de precios que afecten a todo el sector.

Diferenciación

Esta segunda estrategia consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que el cliente perciba como único o diferente.

El cómo crear algo único o diferente puede asumir distintas formas. Puede ser a través de diseños o marcas, de distintas tecnologías, a través del servicio, de la distribución, de la calidad, etcétera.

Por definición, la diferenciación impide, la gran mayoría de las veces, alcanzar una gran participación de mercado. En efecto, a menudo se requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con la gran participación.

Sin embargo, la diferenciación proporciona un aislamiento de la competencia y, por lo general, proporciona mayores márgenes de utilidad.

Enfoque o alta segmentación

Esta última estrategia consiste en enfocarse sobre un grupo de clientes en particular, en un segmento de la línea de un producto, o en un mercado geográfico específico, y aplicar, para ese grupo, segmento o zona particular, una estrategia ya sea de liderazgo en costos o de diferenciación.

Es decir, cuando las estrategias se aplican a todo un sector, éstas pueden ser o de liderazgo en costos o de diferenciación. Pero cuando cualquiera de éstas se aplica

Fundamentos de negocio

Administración > El futuro de tu empresa está en tus manos, las estrategias



únicamente a un determinado grupo, sector, zona, etc., entonces adquiere, además, la cualidad de enfoque o alta segmentación.

Por lo general, la empresa que logra una alta segmentación casi siempre alcanza también altos rendimientos. Sin embargo, también una estrategia de enfoque implica limitaciones en cuanto a la participación de mercado.

Matriz producto/mercado

Esta clasificación de estrategias parte de dos grandes grupos de objetivos: los que buscan mejorar aquello que se hace actualmente, y los que persiguen nuevas cosas por hacer.

Las empresas pueden crecer de varias maneras, ya sea concentrándose en los productos actuales o nuevos, o en los clientes actuales o nuevos.

Estrategias de penetración de mercados

Son aquéllas que se enfocan a mejorar la posición de los productos o servicios actuales de la empresa, con sus clientes actuales.

Estrategias de desarrollo de mercados

Son las que buscan nuevos clientes para los productos actuales.

Estrategias de desarrollo de productos

Son aquéllas con las que la empresa persigue incrementar sus ventas a los clientes actuales a través de nuevos productos o servicios.

Estrategias de diversificación

Son las que buscan desarrollar nuevos productos para satisfacer a clientes que la empresa no satisface en el presente.

¿Con qué criterio las empresas deben seleccionar una (o todas) de las estrategias? la respuesta se encuentra en la misión y en las cualidades distintivas del negocio. Es decir, los administradores seleccionarán aquellas estrategias que sean congruentes con la misión de la empresa, y, como ya se ha mencionado, que permitan capitalizar las cualidades distintivas del negocio.

Algunas preguntas que todo empresario debe contestar para la formulación de sus estrategias son:

¿Qué sé hacer?, ¿qué se hacer mejor?, ¿en qué soy mejor que mis competidores?, ¿qué podría aprender y desarrollar?, ¿con qué recursos cuento?, etcétera.

Principales conceptos

A una estrategia que busca desarrollar nuevos productos para vender a su clientela actual se le denomina desarrollo de productos.

A una estrategia que busca nuevos clientes para sus productos actuales se le denomina: desarrollo de mercados.

Fundamentos de negocio
Administración > El futuro de tu empresa está en tus
manos, las estrategias



A una estrategia que busca enfrentar a la competencia a través de costos menores se le denomina: liderazgo en costos.

A una estrategia que busca incrementar la venta de los productos actuales a los clientes actuales se le denomina: penetración de mercados.

A una estrategia que busca desarrollar nuevos productos para nuevos clientes se le denomina: diversificación.

A una estrategia que busca diferenciar el producto o el servicio a través de características diferentes o únicas se le denomina: diferenciación.

La diferenciación a través de imagen requiere de habilidades en publicidad.

El desarrollo de productos una estructura orientada a la innovación.

Para la penetración de mercados se requiere habilidad en ventas.

El liderazgo en costos se logra con economías de escala.

La diferenciación a través de servicio postventa se logra con una estructura orientada al servicio.

Un buen enfoque vía segmentación por tipos de cliente requiere habilidad en investigación de mercados.