

ESTRATEGIAS, TÁCTICAS DE NEGOCIO Y SUS COMPONENTES GERENCIALES

AUTOR: YORLENY BEJARANO



San Marcos

Tema: Estrategias, tácticas de negocio y sus componentes gerenciales

Contenido

Diagnóstico y la toma de decisiones	2
Cartera de productos: definición y modelos de análisis	3
Análisis de la cartera de productos	3
Modelos de análisis de la cartera de productos	4
La matriz de General Electric	6
El modelo PIMS.....	8
Análisis DAFO	10
Ciclo de vida del producto	11
Etapas de la formulación de estrategias	13
Políticas de la elección de estrategias	13
Objetivos a largo plazo	14
Cuadro de mando integral	15
Tipos de estrategias	16
Estrategias defensivas	18
Las 5 estrategias genéricas de Michael Porter.....	18
Medios para lograr las estrategias	21

Diagnóstico y la toma de decisiones

Se debe dar como primer paso para una buena toma de decisiones conocer las fases del proceso, las condiciones en las que se toman las decisiones, como identificar la certidumbre, incertidumbre y los peligros que existen en las organizaciones, así como las probabilidades objetivas y subjetivas, las cuales se le presentan en la organización, además identificar y analizar el problema, así como los criterios de decisión y como ponderarlos.

El diagnóstico y la toma de decisiones es vital para que una estrategia ayude solucionar problemas, ambas son las primeras fases para alcanzar la solución de problemas, se deben de identificar los ambientes en las que se manejan para la toma de decisiones como la certidumbre, la incertidumbre, el riesgo y las probabilidades que se deben de analizar para una buena toma de decisiones, así como también como identificar y analizar el problema, cuáles son los criterios de decisión que van a utilizar, además los tipos de decisiones y la forma de evaluar y elección de las alternativas, por último utilizar diferentes herramientas auxiliares para la mejor toma de decisiones.

Proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más opciones. Todas las personas durante el día debemos de tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una organización se trata de involucrar a una serie de áreas para lograr un objetivo en común, apoyándose para lograr el mismo proyecto. Se debe empezar por hacer el diagnóstico de la situación en la cual se debe realizar la toma de decisiones, se realiza un análisis de los acontecimientos de las consecuencias a favor o en contra para establecer los procedimientos o decisiones a seguir.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo vital, ya que es constantemente que deben realizar la decisión de quien lo hace, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones

sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

¿Qué es la toma de decisiones?

La toma de decisiones es un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un plan de acción por ejecutar.

Cartera de productos: definición y modelos de análisis

Las empresas manejan su comercialización por carteras de productos, los elementos que conforman las carteras de la empresa se conocen como unidades de negocios.

Para cualquier empresa es importante manejar detalladamente un análisis constante de su cartera de productos, a fin de escoger los correctivos pertinentes. Teniendo siempre presente que la decisión de sacar del mercado un producto que no es rentable para la empresa no es una decisión sencilla, deben considerarse una serie de factores externos, incluso internos que conduzcan la falta de viabilidad de dicho producto, a fin de encontrar alternativas que mejoren esta situación y el producto tenga una nueva oportunidad en el mercado.

La cartera de productos es el conjunto de productos que vende una determinada empresa, esta cartera está compuesta por una o varias líneas de productos. Considerando que una línea de productos es un grupo de productos con características homogéneas, ubicados en una misma categoría y frecuentemente identificados con el mismo nombre.

Análisis de la cartera de productos

Este análisis tiene como objetivo el apoyo en la toma de decisiones, para lo que conviene tomar en cuenta los siguientes aspectos como:

- Diseño de los productos y posibles mejoras.
- Métodos de fabricación, midiendo el avance u obsolescencia en los métodos empleados en la producción.
- Seguridad que ofrece a los usuarios.
- Desarrollo de la gestión, la cual es importante ya que quienes se encargan de la gestión administrativa, toman decisiones importantes que podrían disminuir la rentabilidad que ofrecen los productos.

- Desempeño del equipo comercial.

Modelos de análisis de la cartera de productos

Los modelos de análisis de carteras de productos lo que hacen es clasificar los productos que componen la cartera atendiendo a dos dimensiones:

- a) En función del grado mayor o menor de atractivo que tenga el mercado o segmento en el que se comercializa cada uno de los productos.
- b) En función de la posición competitiva que tenga la empresa con ese producto en el mercado o segmento al que se dirige.

En función de estas dos dimensiones se establecen distintos grupos de productos.

Los distintos modelos se distinguen, por un lado, en las variables o indicadores que se van a utilizar para medir cada una de esas dimensiones y, por otro lado, en el número de variables.

Uno de los modelos de análisis de cartera se conoce como modelo de la matriz de Boston Consulting Group o modelo de crecimiento-cuota de mercado relativa. Este modelo es un modelo de análisis de cartera, en el que se realiza una medición de la posición o fortaleza competitiva que ocupa la empresa con ese producto a través de la cuota de mercado relativa y aproxima el atractivo del mercado a través de la tasa de crecimiento del mismo.

Según los indicadores o criterios anteriores se pueden distinguir cuatro tipos de productos:

1. Productos dilemas
2. Productos estrella
3. Pesos muertos o perros
4. Vacas lecheras.

Para realizar el análisis de la cartera de clientes se deben de realizar los siguientes pasos:

1. **Identificar los segmentos clave para la organización:** Su objetivo es identificar la concentración y distribución del negocio actual. Por ejemplo, por volúmenes, clientes estratégicos, niveles de mercado.
2. **Diseñar carteras y tácticas para los segmentos clave con objetivos concretos:** Su objetivo es determinar, dentro de los grupos de clientes, cuáles son, a su vez, los clientes clave. Por ejemplo, por grupos de clientes con un valor similar para la organización o con comportamientos similares.
3. **Identificar por carteras:** quiénes son los más importantes, cuál es el comportamiento atendiendo a los distintos grados de vinculación y otros criterios.
4. **Identificar factores importantes:** Por ejemplo, potencial de crecimiento de los clientes.
5. **Detectar oportunidades de crecimiento y fidelización:** Por ejemplo, protección de los clientes clave, análisis de los niveles de satisfacción, creación de barreras al cambio, fortalecimiento de los vínculos, necesidades insatisfechas, evolución de nuevas tecnologías.
6. **Contribución:** Su objetivo es reflejar el aporte real que hace cada cliente a la rentabilidad de la empresa (volumen de operaciones menos costes).
7. **Potencial de crecimiento:** Muchas veces un cliente con un alto volumen de operaciones ya ha llegado a su nivel máximo de desarrollo, mientras que otro que mantiene volúmenes más bajos en ese momento puede llegar a crecer en el futuro incluso más que el anterior.
8. **Nivel de vinculación:** Es importante distinguir entre aquellos clientes que realizan todos sus negocios con la empresa de aquellos que distribuyen sus negocios entre varios competidores.

Después de realizar los pasos de análisis de cartera esto conlleva a dos opciones o estrategias por realizar:

1. **Creación de las carteras:** hacer una lista de clientes específicos individuales, seguimiento, etc., que dependerá en gran medida de los factores de la empresa, del entorno en el que opera, del número de personas que conforman el departamento comercial, del tipo de cobertura (local, nacional o internacional).
2. **Elección y desarrollo de las estrategias** que se seguirán para cada cartera, segmento o cluster de clientes.

La globalización y el entorno actual altamente competitivo obligan a las empresas estar orientadas al mercado y gestionar su cartera de clientes como un activo estratégico clave, hay que tomar en cuenta varios aspectos, como el coste de

captación del mismo, los cambios en la empresa/producto/precio que está dispuesto a aceptar, entre otros, Por ello, antes de llevar a cabo cualquier estrategia es importante conocer ciertos cálculos que nos permitan conocer de la forma más fiel posible la rentabilidad de nuestros clientes.

La matriz de General Electric

En una empresa es fundamental asignar correctamente los recursos, siempre escasos, entre sus diversas actividades o productos. Por eso la empresa General Electric en los años 70 elaboro una matriz ya que contaba con una extensa cartera de productos que no le proporcionaba el retorno de inversión esperado.

La cartera de productos había crecido lo suficiente como para necesitar un sistema de toma de decisiones con suficiente solidez teórica, pero a la vez práctico y sencillo, del que no disponían. Por esto pidieron ayuda a la consultora Mckinsey.

Ya se conocía la matriz BCG en aquel momento, pero Mckinsey no la consideraba lo suficientemente sofisticada para sus objetivos con respecto al proyecto, de forma que elaboraron una matriz propia. Aunque basada en la del BCG, la nueva matriz tenía que solventar las limitaciones de la primera.

McKinsey elaboró una matriz *multicriterio*, a veces conocida como *matriz de atractivo-competitividad*, un poco más elaborada que la matriz BCG pero que proporcionase todavía una aproximación sencilla. En lugar de utilizar un solo indicador por cada una de las dimensiones de la matriz, que seguirían siendo el atractivo del mercado y la competitividad de la empresa, se utilizarían varios.

Para evaluar el atractivo del mercado los criterios propuestos fueron:

- Accesibilidad
- Tasa de crecimiento
- Ciclo de vida
- Margen bruto
- Competidores
- Posibilidades de diferenciarse (distintas al precio)
- Concentración del mercado

Para evaluar la competitividad de la empresa los criterios utilizados fueron:

- Cuota de mercado relativa
- Precio
- Diferenciadores
- Grado de expandirse de la empresa
- Distribución
- Imagen de marca

En ambas dimensiones se calificaba el atractivo y la competitividad con tres posibles notas: débil, media o baja. Esto dividía la matriz en 9 zonas. Las que determinaban más claramente las decisiones eran las correspondientes a sus cuatro esquinas.



Posicionamientos y decisiones

En la primera de estas cuatro esquinas tenemos un bajo atractivo del mercado y una baja competitividad, lo que llevaría a la decisión de desinvertir. Corresponde a la zona de los productos *peso muerto* en la matriz BCG.

Un alto atractivo pero con baja competitividad aconseja el desarrollo selectivo, es decir, invertir recursos solamente si las oportunidades lo compensan. Corresponde a los productos *dilema* en la matriz BCG.

Un bajo atractivo del mercado cuando se tiene una elevada competitividad demanda mantener el posicionamiento en el mercado pero sin grandes inversiones.

Finalmente, en el mejor caso el atractivo del mercado es alto a la vez que mantenemos una elevada competitividad, lo cual invita a una estrategia ofensiva en la que debemos invertir recursos para crecer. Corresponde a los productos *estrella* en la matriz BCG.

El resto de zonas de la matriz corresponden a productos para los que el posicionamiento queda indefinido.

Deben entonces revisarse las calificaciones dadas (muy altas en una de las dimensiones y muy bajas en la otra) o bien cuando se obtienen calificaciones medias, puede denotar ausencia o imprecisión en la información.

El modelo PIMS

Este es un modelo para el análisis y gestión estratégica de la cartera de productos en las diferentes empresas.

Su sigla PIMS viene de la frase en inglés “Profit Impact of Market Strategy”, su objetivo es recopilar datos empíricos y cualitativos de resultados financieros y de una serie de variables descriptivas de los distintos negocios a continuación se detallan:

- Descriptivas de la propia empresa
- Descriptivas de sus estrategias de negocio y de marketing
- Descriptivas del contexto del propio negocio

Esto con el fin de poder obtener modelos analíticos que correlacionan los resultados con las características de la empresa y sus estrategias.

Constituye un modelo para lograrlo sin embargo subsiste algunos problemas fundamentales que lo limitan, es un modelo muy ambicioso al querer modelar un impacto económico de la estrategia de marketing en las empresas.

Esta metodología incluye una encuesta y una base de datos que posibilita el acopio, manejo y análisis de la información recolectada por un grupo de empresas que aplican algún tipo de estrategia.

Este modelo lo que busca es contestar tres preguntas básicas para lograr incrementar las ganancias en la empresa:

1. ¿Cuál es el índice de ganancia típica para tipo de negocio?
2. ¿Cuál de las estrategias actuales de marketing de una compañía cuál de ellas resulta ser la más apropiada para el futuro?
3. ¿Cuál estrategia de marketing tiene mayor probabilidad de mejorar los escenarios futuros de las utilidades?



MODELO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA DEL PIMS

Estrategia de Mercado	Resultados de Rendimiento
▪ Precios	▪ Rentabilidad
▪ Nuevos productos	▪ Cash flow
▪ Cambio calidad relativa	▪ Crecimiento
▪ Inversión de Marketing	▪ Aumento de valor
▪ Canales de distribución	▪ Precio a las acciones
▪ Integración vertical	

Análisis DAFO

El desarrollo del análisis de DAFO consiste en una matriz donde ayuda a identificar y entender los aspectos tanto internos como externos de la empresa, lo cual la obliga a diseñar su estrategia de manera integral estableciendo con ello acciones de corto, mediano y largo plazo.

Como se muestra en la siguiente figura, la información obtenida del análisis FODA ayuda a determinar elementos débiles como lo son las debilidades internas de la organización, así como las amenazas que el entorno presenta, así como también factores fuertes como las fortalezas de la organización, y las oportunidades del entorno.



En esta estrategia el análisis interno se realiza en atributos o rasgos propios de la empresa.

En el externo, en cambio, se analizan las oportunidades y amenazas que existen en el entorno micro y macro de la empresa.

- **Debilidades:** puntos débiles que tenemos que controlar, redirigir, disminuir o incluso eliminar. Son aspectos que reducen o limitan la efectividad de la estrategia de la empresa.
- **Amenazas:** impiden la implantación de una estrategia o reducen la efectividad de la misma.
- **Fortalezas:** ventajas competitivas que pueden aportarnos valor añadido.
- **Oportunidades:** posibilidades que ofrece el mercado y que debemos tener en cuenta.

Las ventajas que ofrece utilizar la matriz DAFO son las siguientes:

- Abre las puertas a una reflexión interna y permite una mirada crítica.
- Permite visualizar la situación desde nuevas perspectivas.
- Permite valorar si nuestra estrategia es adecuada y debemos realizar cambios en nuestro plan de acción.
- Ayuda a tomar nuevas decisiones estratégicas basadas en los datos obtenidos.
- Facilita tomar conclusiones rápidas gracias a un diagnóstico preciso.
- Potencia localizar los puntos de mejora y las fortalezas.
- Posibilita detectar las amenazas y oportunidades que ofrece el mercado.
- Impulsa tomar ideas nuevas, generar proyectos con valor añadido.
- Da pie a realizar cambios esenciales para saciar las necesidades de los consumidores y del mercado.
- Es aplicable en todo tipo de empresas, incluso en las PYMEs con pocos recursos.
- Es una metodología sencilla de entender y aplicar.
- No tiene coste, aunque el tiempo invertido en el análisis vale oro.

Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de un producto se entiende como el conjunto de etapas por las que pasa un producto desde su introducción en el mercado hasta su retirada.

Es la identificación de los factores que afectan a la evolución y la demanda de los productos, como la duración de cada una de las fases, determina la capacidad de la empresa para poder adaptar sus productos a las nuevas necesidades de los consumidores. El ciclo de vida de un producto consta de 4 etapas principales: introducción, crecimiento, madurez y declive.

CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO



www.RobertoEspinosa.es

1. INTRODUCCIÓN

En la etapa de introducción, el producto es lanzado por primera vez al mercado, esta etapa es de incertidumbre y de riesgo. Además es la etapa del ciclo de vida de un producto que conlleva un mayor coste, ya que se produce el primer acercamiento del producto al consumidor en el que se contempla tanto los estudios de mercado previos y el desarrollo del propio producto, como la inversión inicial en las campañas de comunicación y acciones de marketing promocional.

2. CRECIMIENTO

En la fase de crecimiento, el producto se posiciona en el segmento definido, y comienza a ser aceptado por los consumidores. Esto provoca que las ventas y por tanto los beneficios vayan incrementado con el tiempo. La idea es una etapa es reforzar el posicionamiento y en realizar modificaciones para poder adaptar el producto a la demanda del mercado en crecimiento.

3. MADUREZ

La etapa de madurez se produce cuando el producto ha alcanzado la cima en cuanto a cuota de mercado. Esta etapa suele tener una duración más amplia que el resto.

Las ventas siguen aumentando, pero a un ritmo más lento y decreciente, hasta que llega el punto que se estabilizan y posteriormente comienzan a detenerse.

Una clave importante es esta etapa es anticiparse para una posible caída de las ventas buscando nuevas propuestas e innovaciones que vuelvan hacer el producto atractivo para los clientes.

4. DECLIVE

Ninguna empresa quiere llegar a la fase de declive, puesto que se trata de la última etapa del ciclo de vida de un producto. Las ventas comienzan a disminuir gradualmente debido a que el producto ha sido sustituido por otras opciones más atractivas para los clientes. Esto significa pérdidas para la empresa el producto deja de ser rentable. En esta etapa se debe de disminuir la inversión y planificar las acciones a tomar para reemplazar el producto o modificarlo para lanzarlo nuevamente al mercado.

Etapas de la formulación de estrategias

Para desarrollar una estrategia adecuada para la empresa se debe requiere de tres fases o etapas diferentes:

- **1)** Diseño del sistema de objetivos: la empresa formula los objetivos que desea alcanzar (misión u objetivo supremo y objetivos generales).
- **2)** Diagnóstico estratégico: análisis de la situación externa (análisis del entorno) e interna (análisis interno) de la empresa.
- **3)** Evaluación y selección de estrategias: identificación de las diferentes opciones estratégicas, análisis y evaluación de cada una de ellas y selección final de la estrategia más apropiada.

Políticas de la elección de estrategias

Las políticas internas afectan la elección de las estrategias en todas las organizaciones. La jerarquía de mando de una organización, combinada con las aspiraciones de carrera de las diversas personas y la necesidad de asignar los recursos siempre escasos, garantiza la formación de coaliciones de individuos que se esfuerzan en cuidar de sí mismos primero y de la organización en segundo, tercero o cuarto lugar. La responsabilidad importante de los estrategas es dirigir el desarrollo de las coaliciones, consolidar la noción generalizada de equipo y ganar el apoyo de personas y de grupos clave.

Además, los estrategas se aseguran de que todas las bases importantes del poder dentro de una organización gozaran de representación en la alta gerencia, o que al menos tuvieran acceso a ella. Interponían caras y opiniones nuevas al momento de considerar cambios importantes.

Puesto que las estrategias deben ser eficaces en el mercado y capaces de lograr el compromiso interno, las siguientes tácticas pueden ayudar a los estrategas:

- **Equifinalidad:** A menudo es posible alcanzar resultados similares utilizando diversos medios o trayectorias. Los estrategas deben reconocer que alcanzar un resultado exitoso es más importante que imponer el método para alcanzarlo. Es posible generar nuevas alternativas que den los mismos resultados pero con un mayor potencial de lograr el compromiso.
- **Satisfacción:** Lograr resultados satisfactorios con una estrategia aceptable es mucho mejor que no alcanzar los resultados óptimos con una estrategia impopular.
- **Generalización:** Cambiar el enfoque de cuestiones específicas a otras más generales puede aumentar las opciones de los estrategas para lograr el compromiso organizacional.
- **Enfoque en las cuestiones de mayor jerarquía:** Al elevar un asunto a un nivel más alto, se posponen muchos intereses a corto plazo a favor de intereses a largo plazo.
- **Permitir acceso político a los asuntos importantes:** Las decisiones de política y estrategia con consecuencias negativas importantes para los gerentes de nivel medio motivarán la intervención de su parte. Si estos gerentes no tienen ninguna oportunidad de adoptar una postura respecto de tales decisiones en los foros apropiados, son capaces de oponerse a las decisiones después de que éstas se hayan tomado.

Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo son los objetivos de alcance estratégico, es decir estos son los objetivos que la empresa se plantea realizar con la finalidad de seguir ciertas acciones que se tomar para lograr la meta establecida.

Se hacen generalmente para un periodo de cinco años y dos años como mínimo y esto se hace de manera consecuente; Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos táctico.

Los objetivos a largo plazo brindan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recurso y el diseño de puesto.

Características de los objetivos a largo plazo

1. Medibles o cuantitativos: deben de establecer un tiempo límite de ejecución

2. Claros y concisos: definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación
3. Alcanzables: deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta tenga para desarrollar el objetivo.
4. Desafiantes: ser retadores, pero realistas.
5. Realistas: deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir.
6. Coherentes: deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

Lo más común en las organizaciones que disponen de cuadros de mando es que estén basados en indicadores económico-financieros, con lo cual se tiene una visión corto-placista del potencial de la organización.

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas.



Tipos de estrategias

Existen diferentes tipos de estrategias, a continuación se presentan algunas:

Las Estrategias de Integración

Este tipo de estrategia busca el dominio o el control de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia. Existen varios tipos de estrategias de integración:

- **1. Integración vertical hacia atrás**
- Por un lado, la integración hacia atrás se efectúa cuando una empresa quiere llegar a tener control sobre los proveedores o alcanzar el dominio total sobre ellos. Esto se produce porque toda empresa depende de sus proveedores que le surten y suministran materias primas para su proceso de producción.
- **2. Integración vertical hacia adelante**
- La integración hacia adelante se da cuando una empresa busca adquirir en propiedad o fusionarse con otras empresas que funcionan como sus distribuidores. Esta estrategia la utilizan las empresas para poder aprovechar la logística y el beneficio de la distribución.
- Estas integraciones les permiten a las empresas ampliar sus canales de distribución y poder tener sus propios puntos de venta. De igual forma, le permite mejorar su logística de distribución y de transportación.
- **3. Integración horizontal**
- Sobre todo, la integración horizontal se utiliza cuando las empresas quieren ampliar su poder de mercado. En este caso adquieren en propiedad o se fusionan con otra empresa que participa dentro del mismo mercado en el que compete.

Las Estrategias Intensivas

Este tipo de estrategias requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Existen tres tipos de estrategias intensivas: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto

Estrategias de Diversificación

Con este tipo de estrategias la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer.

Estrategias Defensivas

Nace de la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados como clientes y proveedores. Entre esas estrategias se encuentran: las estrategias de riesgo compartido, de encogimiento, desinversión y Liquidación.

Estrategias de crecimiento.

Se emplean para ampliar ventas, mercados y beneficios. Las principales vías para lograr este tipo de estrategia son:

Estrategias de estabilidad.

Cuando se mantiene el tamaño y la línea de negocios no tienden a crecer en ventas o el desarrollo de nuevos productos o mercados.

Estrategias de reducción.

Cuando los negocios no se encuentran bien y deciden reducir la organización, esto puede hacerse mediante la reorientación o cambio de negocio, para ello se realizan cortes de trabajadores, costos de distribución, etc.

Las estrategias genéricas.

Muchas organizaciones operan en múltiples actividades en diferentes entornos y bajo numerosas circunstancias.

Liderazgo en conocimiento.

Este tipo de estrategia se propone a raíz de la importancia que cobra el conocimiento en el presente siglo, ya que cuanto mayor sea el conocimiento que posea la organización mayor diferenciación logrará en relación con las demás.

Estrategias funcionales.

Las estrategias funcionales contribuyen al cumplimiento de los objetivos, y de las estrategias maestras y/o de las de los diferentes sistemas o unidades estratégicas de actividades de una organización.

Estrategias defensivas

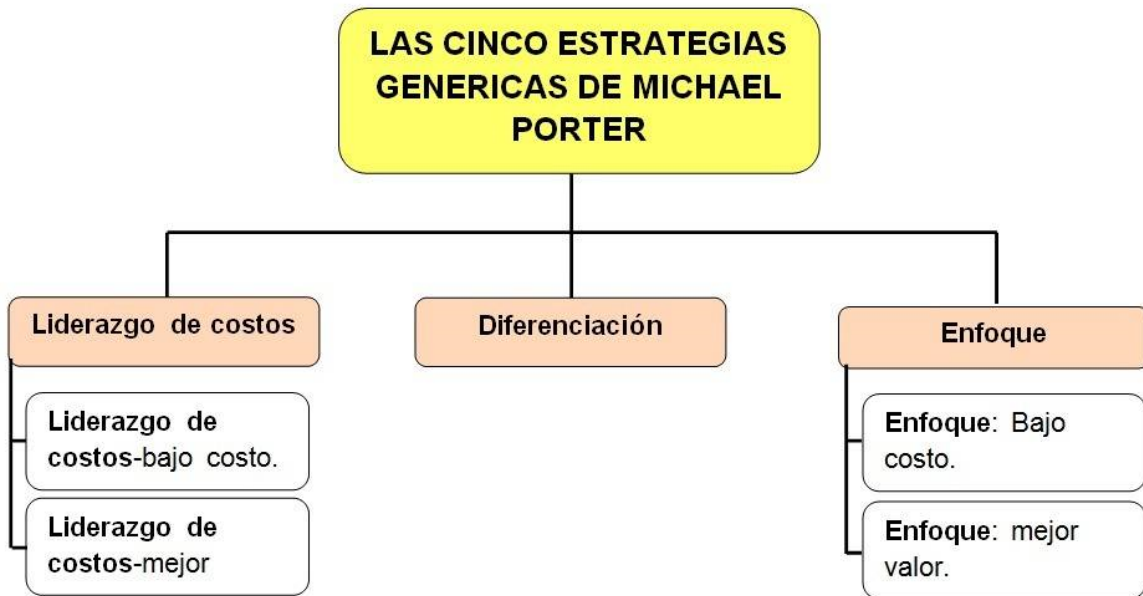
Todas las empresas son vulnerables a ataques de los competidores. Los ataques vienen de dos tipos de competidores los nuevos incursionistas al sector industrial y los competidores ya establecidos que buscan reposicionarse. Una estrategia ofensiva, se trata de desarrollar bien una mejor defensa única contra competidores. Una empresa que invierte continuamente para lograr la ventaja competitiva mejorando su posición relativa de costo y diferenciación será difícil de retar con éxito. Aun con una estrategia ofensiva vigorosa, sin embargo, queda un importante papel para la estrategia defensiva. Una empresa puede hacer más difícil para los competidores el atacarla a través de la manera en que escoja competir.

La estrategia defensiva trata de bajar la probabilidad de ataque, divertir los ataques hacia avenidas menos amenazadoras, o disminuir su intensidad. En lugar de aumentar la ventaja competitiva en sí, la estrategia defensiva hace la ventaja competitiva de la empresa más sostenible. La estrategia defensiva se basa en el proceso de la toma de decisiones de los competidores, para hacer el ataque sobre la posición de la empresa menos deseable desde el punto de vista del retador.

Las 5 estrategias genéricas de Michael Porter

Según Porter describe tres estrategias competitivas genéricas, que se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y el ámbito en el que compiten: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación, y segmentación de mercado.

Según este especialista, las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres bases diferentes: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.



Las cinco estrategias genéricas de Porter:

- Tipo1: Liderazgo de costos-bajo costo.
- Tipo2: Liderazgo de costos-mejor valor.
- Tipo3: Diferenciación.
- Tipo4: Enfoque: Bajo costo.
- Tipo5: Enfoque: mejor valor.

Estrategia de liderazgo en costes

- El liderazgo en costes se basa en vender los productos o servicios a un precio inferior al de la competencia.
- El producto o servicio no necesitan ser los mejores, solo tener una calidad aceptable.
- Se dirige a los consumidores orientados al precio.
- Por definición, solo puede alcanzarla una empresa de cada sector.
- Se basa en la creación de economías de escala en todos los pasos del proceso empresarial. Por ello, solo tiene sentido en los mercados suficientemente grandes.

- Los riesgos de esta estrategia son la imitación por parte de los competidores, la posibilidad de que la innovación tecnológica deje desfasados los procesos de la empresa y los cambios en el interés de los consumidores, que pueden pasar a valorar otras características por encima del precio.

Estrategia de diferenciación

- Se basa en dotar al producto o servicio de una cualidad única que es valorada de forma positiva por los consumidores y que permite cobrar precios superiores.
- Esta cualidad única puede apoyarse en todo tipo de características: diseño, atributos técnicos, desempeño, atención al cliente, rapidez de entrega, oferta de servicios complementarios, etc.
- A diferencia del liderazgo en costes, la diferenciación no es exclusiva de una sola empresa de cada sector, sino que varias compañías pueden tenerla, p.ej. una de ellas destaca por su diseño y la otra por un rendimiento superior.
- No puede ignorar el coste, ya que el valor adicional percibido por el consumidor debe ser superior a la diferencia en precio respecto a otros productos de la competencia.
- Es muy recomendable en mercados que sean poco sensibles al precio.
- Sus riesgos son que la característica diferencial sea imitada por la competencia y que los consumidores no la valoren en la medida suficiente.

Estrategia del enfoque

- Se basa en centrarse en un segmento específico del mercado, creando productos y servicios especialmente diseñados para responder a sus necesidades y preferencias. Por ejemplo, la empresa puede centrarse en un grupo concreto de consumidores, un mercado geográfico o una línea de productos.

- Con esta estrategia la empresa se dirige a un mercado más pequeño, pero la definición le permite incrementar su eficiencia.
- Debe buscar un equilibrio entre un mercado lo bastante pequeño como para que la competencia no pueda aplicar economías de escala y lo bastante grande como para resultar rentable y tener potencial de crecimiento.
- Los riesgos principales son que la competencia decida dirigirse al mismo mercado, que la segmentación no esté bien realizada y que se pierdan oportunidades en otros segmentos del mercado.

Medios para lograr las estrategias

Hay diversas formas de lograr estrategias que ayuden a la organización a lograr las metas marcadas. A continuación se les sugiere algunas:

1. Colaborar con la competencia

A pesar de que en algunos ambientes la idea de cooperar con la competencia no se acepta fácilmente, lo cierto es que este medio para lograr una estrategia empresarial es uno de los más empleados. Para que esta cooperación sea exitosa, debe basarse en una relación win to win, en la que las dos partes obtienen algo beneficioso. Cada una debe aportar algo, es recomendable elaborar contratos estrictos en los que quede concretado el alcance de la colaboración.

2. Crear alianzas estratégicas

También conocida como join venture, es una estrategia empresarial que se suele emplear cuando se trata de aprovechar oportunidades puntuales. Dos o más empresas se unen temporalmente y forman una asociación independiente con capital social compartido.

3. Adquirir otras empresas o fusionarse con ellas

Fusionarse con otras organizaciones o adquirirlas también son medios habituales para lograr una estrategia empresarial.

Hablamos de fusión cuando dos o más organizaciones de tamaño similar se juntan en una sola. Adquisición se refiere a cuando una empresa, de volumen mayor, compra una o más empresas de menor tamaño.

4. Adquirir capital privado

El objetivo de las adquisiciones de capital privado suele ser comprar organizaciones a bajo coste para poder venderlas posteriormente por más dinero, lo que es, sin duda, un negocio beneficioso.

5. Ser el primero en hacerlo

Ser pionera en un mercado tiene múltiples beneficios para una organización, por lo que es una estrategia muy aconsejable siempre que se pueda abordar. Una ventaja de ser el primero en llegar a un nivel superior que, por otra parte, favorecen la capacidad de llevar a cabo estrategias agresivas con mucho potencial. La organización tiene la posibilidad de formarse una imagen de marca entre los compradores,

6. El Outsourcing

El BPO (Business Process Outsourcing) o subcontratación consiste en que una organización externa se haga cargo de operaciones funcionales de la organización, como pueden ser el marketing, los recursos humanos o la contabilidad.



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica