

La estrategia de negocios

Una tendencia en crecimiento

Cuando una empresa carece de un estrategia, es necesario contar con una planificación metódica, trabajada en base a conceptos y enfoques específicos, para llevar a cabo acciones que posicionen a la compañía como líder en el sector en el que se desarrolla.



Lic./CPN Diego L. Cacciolato
Gerente comercial de Bykom S.A.

Durante mis viajes a diversos países me entrevisté con líderes empresarios de distintas culturas y pude observar que, si bien su éxito parece ser el resultado de grandes estrategias, la mayoría de ellos no tienen grandes equipos de planeación ni procesos sofisticados de planeación estratégica. Por el contrario, suelen contar con un estrategia de gran talento natural.

Los estrategias naturales tienen un talento innato que los hacen pensar y actuar con un conocimiento intuitivo de los elementos básicos de la estrategia. Es su idiosincrasia, la empresa, los clientes y la competencia se conjugan en una interacción dinámica que se plasma en un conjunto de objetivos y planes de acción, cuya clave es su agudeza y perspicacia. Estos planes se caracterizan por ser creativos, oportunos y audaces. A priori, podría parecer que carecen de validez desde un punto de vista analítico; sin embargo, es justamente esta característica la que explica el impacto competitivo de sus estrategias.

Como la gran mayoría no nacemos con tal virtud, los estrategias naturales deben ser reemplazados por planificaciones estratégicas racionales y metódicas. Una buena estrategia no debe rechazar el análisis; de hecho, la primera no debería existir sin el segundo. Y existen ciertos conceptos específicos que cualquier persona debe tener en cuenta para desarrollar estrategias, tácticas y acciones con alto nivel de efectividad.

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia marca la dirección en la que se moverá la organización; es un proceso, no un evento. Para planear

esta estrategia hay que seguir ciertos pasos, los cuales se pueden diagramar de la siguiente manera:

1. Entender el mercado: el primer paso consiste en detectar las necesidades y deseos de los clientes. La gran incógnita son las actitudes y conductas motivacionales de los consumidores en relación con el abanico de oportunidades y alternativas que ofrece el mercado. Cuanto más se sabe del cliente, más ventajas competitivas pueden desarrollarse. Este concepto permite predecir el comportamiento del consumidor para reducir la incertidumbre y alinear las acciones de marketing de la empresa.
2. Diseñar la estrategia: para diseñar estrategias orientadas a satisfacer necesidades y deseos nos debemos hacer dos preguntas: ¿cuál es el mercado más conveniente? y ¿cuál es la propuesta de valor? La respuesta a la primera pregunta es la segmentación de mercado y la segunda, la diferenciación de productos. De la conjunción de estos dos conceptos surge el posicionamiento competitivo, el cual queda desarrollado más claramente con el gráfico de esta página.
3. Desarrollar acciones específicas y ofrecer un producto acorde o diferenciado para cada segmento de mercado para cada segmento de sus necesidades implica ganar posición frente a la competencia.
4. Elaborar un programa: a partir de este punto empezamos a ofrecer un valor superior. Para esto, necesitamos organizar nuestro trabajo desarrollando políticas de precio, de logística, de impulsión de productos, de organización de recursos humanos, de sistemas de información y de la calidad de los servicios a ofrecer.
5. Satisfacer al cliente: para que un cliente quede satisfecho debemos asegurarnos que el valor que percibe por la compra de nuestro producto o servicio sea igual o superior a la expectativa que tenía antes de adquirirlo. Es decir, que el beneficio percibido sea mayor al costo aportado. Este proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con el cliente entregándole valor y satisfacción superior es lo que se conoce como Gestión de las relaciones con el cliente (CRM por sus siglas en inglés).

Matriz de posicionamiento

Diseñar →

| | | SEGMENTOS | | | | | |
|----------------------------------|-------------|-----------|--------|--------|--------|-------|--------|
| | | Seg. 1 | Seg. 2 | Seg. 3 | Seg. 4 | | Seg. J |
| Productos propios | Producto 01 | | x | | | | |
| | Producto 02 | | | x | | | |
| | Producto 03 | | | | x | | |
| | Producto 04 | x | | | | | |
| | Producto nn | | | | | | |
| Productos competidor A | Producto 01 | | | x | | | |
| | Producto 02 | | | | x | | |
| | Producto 03 | x | | | | | |
| | Producto 04 | | x | | | | |
| | Producto nn | | | | | | |
| Productos competidor B | Producto 01 | | | | | | |
| | Producto 02 | | | | x | | |
| | Producto 03 | | x | | | | |
| | Producto 04 | | | | | | |
| | Producto nn | | | | | | |
| Productos competidor interceptor | Producto 01 | | | | | | |
| | Producto 02 | | | x | | | |
| | Producto 03 | | | | | | |
| | Producto 04 | | | | | | |
| | Producto nn | | | | | | |

Competidores directos e interceptores

5. Fidelizar al cliente: Cuando el valor percibido excede la expectativa, el cliente queda encantado; con lo cual no sólo vuelve a comprar sino que también nos recomienda. Este es un cliente fidelizado.

DECISIONES DEL NEGOCIO

La definición de una estrategia de negocios implica tomar una serie de decisiones sobre la empresa para adoptar un plan de juego adecuado. Dichas decisiones deben considerar su situación financiera, sus oportunidades, sus recursos y sus objetivos. Estas decisiones pueden ser de carácter estratégico, táctico u operativo.

Las decisiones estratégicas son las que involucran primordialmente el análisis de la cartera de productos, de las posibilidades futuras de productos y mercados actuales y potenciales y el posicionamiento competitivo. Generalmente, estas decisiones son tomadas por la dirección de la empresa y tienen amplio alcance.

Las decisiones tácticas se apoyan en las estratégicas e implican básicamente responsabilidades gerenciales de adecuación de recursos, definición de programas, análisis de resultados y revisión periódica en torno a las políticas de precio, de producto, de distribución y de promoción.

Por último, las decisiones operativas consisten en establecer los cursos de acción y lineamientos necesarios para llevar a cabo las acciones. Aquí es donde deben definirse responsables, tareas y tiempos. El objetivo de este tipo de decisiones es la búsqueda permanente de mayores índices de eficacia y eficiencia.

ORIENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La orientación de la estrategia dependerá del perfil de cada empresa y del sector que la contenga:

1. Orientación a la producción: las empresas buscan persuadir a sus clientes para que consuman los productos que ellos desarrollan sin antes evaluar a conciencia las necesidades del segmento al cual van a apuntar. Es decir, el nacimiento del producto es concebido por un ingeniero y no por un especialista en marketing.
2. Orientación al producto: los consumidores eligen productos que ofrecen la calidad, el desempeño y las mejores características innovadoras. Buscan entre lo que hay para satisfacer su deseo.
3. Orientación a la venta: la empresa dedica sus esfuerzos a promocionar, publicitar y asignar recursos a la venta para que el consumidor reconozca la marca y se decida a comprar.
4. Orientación al marketing: se enfoca tanto en el conocimiento y estudio de las necesidades del segmento del mercado al cual se quiere llegar –mercado meta–, como en proporcionar la satisfacción deseada de mejor manera que los competidores. En lugar de “hacer y vender”, es “detectar y responder”. La perspectiva en lugar de ser “de adentro hacia afuera” es “de afuera hacia adentro”. Este cambio puede llegar a marcar la diferencia entre una estrategia mediocre y una exitosa.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Según Michael E. Porter, la formulación de estrategias requiere necesariamente

de un análisis de la industria y de la posición de una compañía dentro de ella. Para realizar este análisis mínimamente debemos contemplar cinco fuerzas:

1. Competencia entre compañías.
2. Amenaza de acceso al mercado de nuevas compañías.
3. Posibilidad de uso de productos o servicios sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de compradores o clientes.

Sobre la base del análisis de la industria, una empresa puede adoptar estrategias genéricas.

- Estrategia de liderazgo de costos generales: enfoque estratégico que persigue la reducción de costos, en gran medida basándose en la experiencia. Se hace estrecha vigilancia de los costos en áreas como investigación y desarrollo, operaciones, ventas y servicio, etc. El objetivo es que la estructura de costos sea más baja con respecto a los competidores.
- Estrategia de diferenciación: ofrecer algo único en la industria en lo referente a productos o servicios. No necesariamente debe ser un producto o servicio 100% innovador, sino que debe existir un componente que marque una diferencia comparativa con el resto de la oferta.
- Estrategia de enfoque (de bajo costo o diferenciación): consiste en limitar la atención a grupos especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos, y convertirlos en el punto focal de los esfuerzos de la empresa. ■