

**¿Cómo se
clasifica las
estrategias?**

Introducción

La esencia de las Estrategias es el afianzamiento en una posición que sea tan sólida y flexible que la organización logre sus metas a pesar de los imprevisibles del comportamiento de las fuerzas internas y externas.

Introducción

Para esto hay estrategias que ayudan a la defensa de la posición actual de la organización y otras que apoyan en el ataque, además de otras que sirven para ataque a la competencia y defensa de la competencia.

Introducción

Con la formulación de estrategias se pretende modificar la situación competitiva de una organización en relación con la que tienen sus competidores. Así, el que la organización logre o no esa ventaja competitiva depende de las estrategias.

O sea, $2 + 2 = 5$

Introducción

Asimismo, de la forma y la combinación de las estrategias depende que se consiga sinergia, es decir, que el resultado conjunto de un grupo de estrategias tenga un efecto más fuerte que el de la simple suma de cada una.

Introducción

Al formular las estrategias de la organización hay que jugar con las opciones para dar con la combinación óptima que mejore el desempeño interno y externo, cuyo efecto es la generación de una riqueza total, de control mayor de la que pudo haberse logrado por separado

Clasificación de Estrategia por Origen

Las estrategias podemos dividir las en emergentes e intentadas. Las estrategias emergentes (o implícitas o no planeadas) son las que surgen de manera casual en cualquier nivel de la organización y se van adecuando con el tiempo.

Clasificación de Estrategia por Origen

Las intentadas (o explícitas o planeadas) surgen de un proceso sistemático y analítico desarrollado desde el nivel más alto de la organización; los miembros de esta conocen y aceptan las estrategias.

Estrategias de Desarrollo Genérico

- **Crecer** – Creación de opciones para negocios adicionales - M&A o Alianzas Estratégicas
- **Consolidar** – mantener actual capacidad de generación de riquezas, participación de mercado y optimizar la operación de la empresa
- **Contraerse** – si no compite – eliminar lo que no sirve del sistema y quedarse con lo que genera
- **Liquidar** – No hay ventajas competitivas o no hay fortalezas para anular amenazas
- **Vegetar** – No hacer nada.

Estrategias por su Nivel

- ***A nivel funcional*** – estrategias específicas para cada función de la empresa
- ***A nivel de negocio*** - estrategias específicas para cada negocio de la organización
- ***A nivel global*** – a nivel de toda la organización mundial
- ***A nivel corporativo*** – a nivel de grupo de empresas

Estrategias Genéricas

- ***Precio o volumen*** – competencia ofreciendo el precio más bajo
- ***Diferenciación*** – concentración en un segmento específico del mercado ofreciendo un producto determinado con alto valor agregado
- ***Fragmentación*** – enfoque en mercados especializados, sobre todo si el producto se encuentra en mercados masivos competitivos

Estrategias Genéricas

Matriz de Opciones Estratégicas Competitivas

	Líder en Costo	Líder en Diferenciación
Para todo el mercado	Liderazgo total en Costos	Liderazgo total en Diferenciación
Para un nicho o Segmento	Liderazgo enfocado en Costos	Liderazgo enfocado en Diferenciación

Estrategias Genéricas

En esta matriz no es recomendable posicionarse en la mitad, es decir, no tener ningún enfoque, ya que esto significa que no se cuenta con ninguna ventaja competitiva.

Estrategias Genéricas

La posibilidad de cambio de estrategia genérica es permanente tanto por parte de la empresa como de la de sus competidores. Los elementos que integran esta estrategia son:

Estrategias Genéricas

- Liderazgo total en costos – tener el costo mas bajo del mercado
- Liderazgo enfocado en costos – igual al anterior, pero en un nicho
- Liderazgo en diferenciación – crear características en el producto, únicas – imagen, diseño, tecnología, versatilidad
- Liderazgo enfocado en diferenciación – igual, pero en un nicho

Estrategias Genéricas

También, otros estrategias indican que se pueden adoptar simultáneamente mas de una estrategia a la vez, y se refieren a:

Estrategias Genéricas

- Crecimiento concentrado
- Desarrollo de mercado y/o productos
- Integración horizontal y vertical
- Diversificación
- Repliegue
- Desinversión
- Liquidación
- Innovación
- Joint Venture
- Diversificación concéntrica

Estrategias de Producto o Mercado

Son decisiones estratégicas fundamentales:

- Determinación de áreas de enfoque de negocios
- Tipo de producto o servicios que la organización ofrece en las áreas de negocios que ha seleccionado

Estrategias de Producto o Mercado

- Una vez establecidos en una área de negocios, cuando se ha tomado la decisión del enfoque del negocio, las empresas se adhieren a alguna de las siguientes áreas de desarrollo genérico:
- Crecimiento interno – penetración del mercado, desarrollo de productos
- Conversión – alternativas internas que fortalecen la organización
- Adquisiciones – una forma de incrementar la participación de la compañía

Estrategias de Producto o Mercado

Se pueden especificar las siguientes estrategias de mercado:

- Concentración de producto o mercado – en un nicho de mercado
- Especialización de producto – en todos los segmentos del mercado

Estrategias de Producto o Mercado

- Especialización de mercado – diversas necesidades en un segmento de mercado
- Especialización Selectiva – productos especializados a un mercado especializado
- Cobertura Total – todas las necesidades de todos los segmentos

Estrategias de Producto o Mercado

PRODUCTO		MERCADO ACTUAL	MERCADO NUEVO
ACTUAL	<i>Riesgo</i>	ALTO	BAJO
	<i>Incertidumbre</i>	BAJA	ALTA
	<i>Estrategias</i>	Aprovechar recursos operativos actuales	Diversificación: agregar nuevos productos en mercados diferentes
		Identificar nuevas necesidades	
		Integración horizontal o Vertical	
	<i>Requiere</i>	Conocimiento del mercado	Sólido crecimiento del mercado por atender, de los nuevos productos y de los medios de comunicación para posicionar el Producto
			Canalizar recursos económicos para un soporte sólido
			Innovación y creatividad alta
		Producto novedoso	Rapidez de respuesta

Estrategias de Producto o Mercado

PRODUCTO		MERCADO ACTUAL	MERCADO NUEVO
NUEVO	<i>Riesgo</i>	BAJO	BAJO
	<i>Incertidumbre</i>	BAJA	ALTA
	<i>Estrategias</i>	Crecimiento con base en el mercado o por crecimiento natural de este	Busca penetrar nuevos mercados por estar desatendidos o para quitarles participación a otros productores
	<i>Requiere</i>	Conocimiento total del mercado	Manejo de comunicación para posicionar productos y crear imagen
		Consolidar imagen, producto y marca	

Estrategias de Ataque y Defensa

Principios de Defensa:

- Solo el líder del mercado tiene la opción de jugar a la defensiva. Todos los demás deben atacar
- La mejor estrategia defensiva es atacarse a sí mismo
- Los movimientos de la competencia deben bloquearse siempre

Estrategias de Ataque y Defensa

Estrategia Competitiva	Opciones Estratégicas para...	
	Producto: tradicional Negocio: ya existente	Producto: creativo Negocio: nuevo
Compita frontalmente (pero con cautela)	Intensificar la diferenciación funcional en un aspecto en el que sea superior	Preguntar los porqués. Fomentar iniciativas creativa en áreas nuevas, buscando proporcionar innovaciones ventajosas
Evite la competencia frontal	Explorar las debilidades del competidor; enfocarse en un punto débil del competidor	Maximizar el beneficio para el usuario. Enseña a evitar el enfrentamiento directo con competidores que hayan sido los primeros en desarrollar productos innovadores

Estrategias de Ataque y Defensa

Principios de Ataque Directo (2do o 3ro)

- La principal preocupación deberá ser la fuerza del líder
- Buscar una debilidad en la fortaleza del líder y atacarlo en este punto
- El ataque deberá lanzarse hacia una zona

Estrategias de Ataque y Defensa

Principios de Ataque Lateral

- Un buen ataque lateral debe ser hecho hacia un área donde no pueda ser contestado
- El factor sorpresa es fundamental
- Continuar el ataque es tan importante como el ataque mismo

Estrategias de Ataque y Defensa

Formas de Ataque Lateral

- Precio bajo – mas bajo que el precio de la competencia
- Precio alto – nicho alta calidad y alto precio
- Distribución – modificar canales de dist.
- Presentación del producto – nuevo nicho
- Tecnología – volver obsoleta competencia

Estrategias de Ataque y Defensa

Principios de la Guerrilla

- Para la pequeña empresa
- Sin poder ni posición económica, que no pueden competir con líder
- Nicho desatendido
- Flexibles para buscar otros nichos, en caso de que llegue la competencia

Sun Tzu

- Una victoria rápida es el objetivo principal
- Si la victoria tarda, las armas se desgastan y la moral cae
- Guerreros astutos no requieren doble aprovisionamiento para superar campañas, aprovechan la del enemigo
- El ejercito esta alimentado y no + tax
- Si no, precios suben y salud baja
- Se crea pobreza y cansancio

Estrategias de Ataque y Defensa

Estrategias de Ataque

- Guerra Relámpago –
 - Entrar sorpresivamente a un sector
 - Requiere recursos suficientes
 - Estrategias diferente al líder
- Ataque lateral
 - Menos recursos que relámpago
 - Aumenta tiempo de respuesta de líder
 - Enfocar ataque en puntos débiles

Estrategias de Ataque y Defensa

- Ataque frontal
 - Ataque mas arriesgado, muchos recursos
 - Estrategia igual a la del sector
 - Factible en empresas con VC dinámicas
- Minicopia
 - No genera fuertes VC
 - Asegura sobrevivencia, pone en practica estrategias ya experimentadas y de éxito
 - Disminuye velocidad de reacción

Componentes de la Decisión Estratégica

Los que logren ser experto en el arte de la guerra, someterán al oponente sin combatir, en donde la suprema habilidad consistirá en vencer sin derramar una sola gota de sangre, y esto se conseguirá desbaratando los planes del enemigo o **anticipándose** a ellos. Sun Tzu

Componentes de la Decisión Estratégica

Parte ofensiva: a través de este componente se aprovechan las oportunidades en función de las fortalezas de la organización. Para esto se requiere primordialmente creatividad y audacia para adelantarse a la competencia

Componentes de la Decisión Estratégica

Parte Defensiva: Hay que consolidar la retaguardia, neutralizar las amenazas y corregir los puntos débiles. Esto exige reflexión, disciplina, organización, motivación, diagnósticos periódicos e información confiable.

Riesgos Estratégicos

Para Estrategias de Precio

- Que la empresa tenga que soportar cargas pesadas como equipamiento, comercialización, publicidad, guerra de precios, clima organizacional, etc.
- Está a expensas de nuevas tecnologías, productos sustitutos, productos diferenciados, etc.
- Usualmente existen barreras de salida

Riesgos Estratégicos

Para Estrategias de Diferenciación

- El costo mas elevado de los productos puede provocar perdida de mercado.
- Es un sector estable y maduro
- La estandarización de los productos ya posicionados dificulta la diferenciación, ya que es difícil que acepten otros productos con mayor valor agregado

Riesgos Estratégicos

Para Estrategias de Fragmentación

- Son mercados inestables, volátiles, que tiene que vigilarse permanentemente

Riesgos Estratégicos

Intrínseco de las Empresas

- Incertidumbre respecto a los cambios en el mercado y en las necesidades de los clientes, del ciclo de vida del segmento, sobre todo en segmentos maduros o en declive
- Capacidad de organización
- Que la empresa no sea congruente con su misión, visión, valores y objetivos

Riesgos Estratégicos

Estrategias que deben Evitarse

- La repetición. Creer que lo que tuvo éxito en el pasado funcionará para presente y futuro
- Aumentar la apuesta. Si hay fracaso – persistir en lo mismo
- La huida hacia delante. Querer hacerlo todo, aprovechar todas las oportunidades,
- La inactividad. Esperar tiempos mejores

Riesgos Estratégicos

Desconfiar de ciertas Estrategias

- Estrategias de imitación.
- Cuerpo a cuerpo.
- Golpe sin decisión.

Riesgos Estratégicos

Maniobras Estratégicas

- En el crecimiento:
 - Externa – integración horizontal y vertical
 - Interna – diversificación y concentración
- En el repliegue
 - Saneamiento – reducir tamaño
 - Abandono – Cerrar plantas y sucursales
 - Cosecha – obtener ganancia a CP
- En la consolidación:
 - Afinar estructuras para mantener empresas donde se encuentra

Análisis de Estrategias

En el análisis de las estrategias hay que hacer preguntas pertinentes para ir al fondo del problema. Las preguntas ayudan a centrar las estrategias fundamentales de la organización y evitar que al implantarlas se den desviaciones.

Cuadro 5.7. Preguntas fundamentales para análisis de estrategias

Preguntas para análisis	Objetivo
1. ¿Dónde debemos invertir más? 2. ¿Cuál deberá ser la secuencia de prioridades?	Para determinar la fuerza y la competitividad de cada producto del negocio
3. ¿Qué cuota de mercado se tiene? 4. ¿Está aumentando, decreciendo o se mantiene?	Para decidir si conviene promocionar productos, reemplazarlos, qué tanto son negocio o si hay que liquidarlos
5. ¿Qué estrategias siguen los competidores? 6. ¿Qué estrategia seguimos nosotros? 7. ¿Cómo podríamos hacer algo diferente y mejor que nos proporcione ventaja? 8. ¿Cómo impediremos que nos copien las estrategias?	Para ayudar a enfocar e identificar las estrategias básicas de los competidores y así definir una estrategia que evite un ataque frontal
9. ¿Deberíamos crear nuevos productos o dejar que lo hagan nuestros competidores para copiarlos luego? 10. Si dejamos que se anticipen, ¿cuál será nuestra ventaja?	Permiten encontrar la posición más cómoda y segura
11. ¿Qué ha hecho crecer a nuestra organización? 12. ¿Cómo se han tomado las decisiones?	Esto conduce a definir qué actividades han sido exitosas para reforzarlas, pero sin que esto signifique perpetuarlas
13. ¿Debemos diversificar? 14. ¿Debemos concentrarnos en un nicho de mercado? 15. ¿Qué resultados podríamos esperar?	Para analizar las ventajas y riesgos de cada una de las posibles decisiones
16. ¿Qué es lo que más buscan los clientes? 17. ¿Qué necesitaríamos darles para evitar que se vayan con un competidor?	Se aplica para identificar un valor agregado y un nicho específico
18. ¿Qué deberíamos hacer para implantar la nueva estrategia? 19. ¿Cuáles son las probabilidades de éxito? 20. ¿Dónde tropezaremos con mayores dificultades? 21. ¿Cómo se afectarían mis productos/servicios si surgen productos sustitutos con ventajas económicas? 22. ¿Qué oportunidades podrían aprovecharse? 23. ¿Qué ventajas competitivas debo agregar?	Ayuda a visualizar los riesgos y a buscar la mejor forma de implantar las estrategias, así como a buscar las ventajas competitivas que deberán generarse

Análisis de la Competencia

Estrategia Habitual

- Cual es el posicionamiento habitual del competidor
- Cual es el enfoque o la estrategia genérica que sigue
- El competidor sigue una estrategia intentada, implícita o explícita
- Que estrategias ha intentado anteriormente. Existe coherencia?
- Cual es su cartera de negocios?

Análisis de la Competencia

Analisis de ventajas y capacidades competitivas

- Crecer
- Reaccionar rápidamente
- Emprender acciones específicas
- Adaptarse al cambio
- Resistir las presiones de la competencia
- Modificar el ambiente externo

Análisis de la Competencia

Identificación de las señales del mercado y análisis de los supuestos del competidor

- Comunicaciones, publicidad
- Exposiciones en foros
- Incongruencias entre anunciado y realidad
- Prestigio de la marca y la empresa
- Rumores sin origen visible

Análisis de la Competencia

Estrategia Futura

- No amenazantes - No afectan los objetivos de los competidores
- Amenazantes – mejoran la posición de la empresa constituyendo amenaza para los competidores

Conclusión

- Quedarse en la rama que se domina y se conoce mejor
- Contemplar y apreciar el mundo desde la perspectiva de otros es vital para la sobrevivencia del negocio
- Es muy peligroso depender de una sola estrategia