

Resumen del libro

Administración Estratégica

Por Thompson & Strickland

Estrategias convenientes para diversas posiciones competitivas industriales
que puede tener una compañía.



Contenido

| | | |
|----|--|----|
| A. | Estrategias para los líderes de la industria..... | 2 |
| 1. | Estrategia de mantenerse a la ofensiva..... | 2 |
| 2. | Estrategia de fortificación y defensa..... | 3 |
| 3. | Estrategia de seguir al líder..... | 4 |
| B. | Estrategias para compañías que ocupan el segundo lugar | 5 |
| 1. | Estrategia de nicho vacante..... | 6 |
| 2. | Estrategia de especialista..... | 6 |
| 3. | Estrategia de lo nuestro es mejor que lo de ellos..... | 7 |
| 4. | Estrategia del seguidor satisfecho..... | 7 |
| 5. | Estrategia de crecimiento a través de la adquisición..... | 7 |
| 6. | Estrategia de la imagen distintiva..... | 8 |
| C. | Estrategias para negocios débiles..... | 9 |
| 1. | Modesta ofensiva estratégica | 9 |
| 2. | Defensa agresiva..... | 9 |
| 3. | Abandono inmediato | 9 |
| 4. | Estrategia de cosecha..... | 9 |
| 5. | Indicadores para saber cuándo utilizar una estrategia de cosecha. Phillip Kotler ¹⁰ | |
| 6. | Cambio de posición por crisis | 11 |
| D. | Trece mandamientos para crear estrategias empresariales exitosas | 13 |
| E. | Resumen | 15 |
| F. | Bibliografía | 19 |
| G. | Reconocimiento..... | 19 |

A. Estrategias para los líderes de la industria

Por lo general, las posiciones competitivas de los líderes de la industria van desde las más fuertes que el promedio hasta las poderosas. Es normal que los líderes disfruten de una fama bien reconocida y que los líderes fuertemente atrincherados tengan estrategias comprobadas (basadas ya sea en el liderazgo de bajo costo o en la diferenciación). Algunos de los líderes industriales más famosos son Anheuser-Busch (cerveza), IBM (computadores), McDonald's (comidas rápidas), Gillette (hojas de rasurar), Campbell Soup (sopas enlatadas), Gerber (alimentos para bebés), AT&T (servicio telefónico de larga distancia) y Levi Strauss (pantalones vaqueros). La principal preocupación estratégica de un líder gira en torno a cómo conservar una posición de liderazgo y tal vez convertirse en el líder dominante en contraposición a un líder. Sin embargo, la búsqueda en sí del liderazgo industrial y de una gran participación en el mercado es muy importante debido a la ventaja competitiva y a la rentabilidad que contribuyen al liderazgo.

Hay tres actitudes estratégicas diferenciadas para los líderes industriales y las compañías dominantes.

1. Estrategia de mantenerse a la ofensiva.

Esta estrategia se basa en el principio de que la mejor defensa es un buen ataque. Los líderes con mente ofensiva tratan de “dar el primer paso” para crear una ventaja competitiva duradera y una sólida reputación como el líder. La clave para mantenerse a la ofensiva es una incesante búsqueda de la mejora y la innovación continuas. Luchar por convertirse en la fuente de nuevos productos, mejores características de rendimiento, mejoras en la calidad, mayores servicios al cliente y formas de reducir los costos de producción no sólo ayuda a que el líder evite sentirse satisfecho sino que también mantiene a los rivales a la defensiva, luchando por conservar el paso.. La diversidad de opciones ofensivas también incluye iniciativas para expandir la demanda industrial general, descubriendo nuevos usos para el producto, atrayendo a nuevos usuarios y promoviendo un uso más frecuente. Además, un líder ofensivo inteligente permanece alerta para encontrar formas en las cuales sea más fácil y menos costoso para los clientes potenciales cambiar sus compras de compañías que ocupan el segundo lugar a sus propios productos. A menos que la participación en el mercado de un líder sea ya tan dominante que presente la amenaza de una acción antimonopolio (por lo general, es

“segura” una participación en el mercado por debajo del 60%), entonces la estrategia de mantenerse a la ofensiva incluye tratar de crecer con más rapidez que la industria en general y arrebatarse participación en el mercado a sus rivales. Un líder cuyo crecimiento no iguale o supere el promedio industrial está perdiendo terreno frente a sus competidores.

2. Estrategia de fortificación y defensa.

La esencia de “fortificarse y defenderse” es complicar la entrada a nuevas compañías y para que los retadores ganen terreno. Las metas de una defensa fuerte son conservar la participación en el mercado actual, fortalecer la posición en el mercado vigente y proteger cualquier ventaja competitiva que tenga la compañía. Algunas acciones defensivas específicas pueden incluir:

- Tratar de elevar las condiciones competitivas para los retadores y nuevos entrantes por medio de mayor publicidad, servicio al cliente e investigación y desarrollo.
- Introducir más marcas de la compañía para igualar los atributos de los productos que puedan tener o emplear las marcas de los retadores.
- Idear formas de que sea más difícil o costoso para los clientes cambiar a los productos rivales.
- Ampliar la línea de productos para cerrar los posibles nichos vacantes en los cuales se pudieran meter los competidores.
- Mantener precios razonables y una calidad atractiva.
- Construir una nueva capacidad antes de que se presente la demanda en el mercado, para tratar de bloquear el potencial de expansión que pudieran tener los competidores más pequeños.
- Invertir lo suficiente para continuar siendo competitivos en costos y permanecer en la vanguardia tecnológica.
- Patentar las tecnologías alternativas.
- Firmar contratos exclusivos con los mejores proveedores y comerciantes/distribuidores).

La estrategia de fortificación y defensa es adecuada para las compañías que ya lograron un dominio industrial y no desean correr riesgos debido a la acción antimonopolio. También puede ser conveniente cuando una compañía desea aprovechar su posición presente en cuestión de utilidades y flujo de efectivo debido a que las expectativas

industriales de crecimiento son bajas debido a que no parece lucrativo tener mayores ganancias en la participación en el mercado. Sin embargo, el tema de la fortificación y la defensa siempre implica crecer con la misma rapidez del mercado en general (para impedir la pérdida de participación en el mercado) y reinvertir el suficiente capital en la empresa a fin de proteger la capacidad de líder para competir.

3. Estrategia de seguir al líder.

El objetivo de esta estrategia es reforzar una tradición no escrita en cuanto a que las compañías más pequeñas siguen al líder industrial para ajustar sus precios hacia arriba o hacia abajo sin tratar de tomar el mando. Cuando el líder adopta el papel de policía, obtiene una mayor flexibilidad estratégica y vuelve arriesgado para las compañías que ocupan el segundo lugar organizar un ataque ofensivo contra la posición del líder. En efecto, el líder usa su fuerza competitiva para frustrar y desalentar a los posibles retadores. El líder envía señales a sus rivales más pequeños en el sentido de que cualquier movimiento para reducir el negocio del líder se topará con una fuerte respuesta. Las acciones específicas de las políticas de “béisbol” incluyen enfrentar todas las reducciones de costos (con reducciones aún mayores si es necesario), contestar con campañas de promoción a gran escala cuando los retadores hagan movimientos amenazadores para obtener participación en el mercado, y ofrecer mejores tratos a los clientes principales de las compañías que ocupan el siguiente lugar de la lista o que son “rebeldes”. Otras medidas que puede usar un líder para intimidar a los pequeños rivales agresivos y que no piensen siquiera en seguir al líder incluyen presionar a los distribuidores para que no trabajen con los productos de los rivales, hacer que los vendedores hagan una mala propaganda de los productos del agresor e intentar contratar a los mejores ejecutivos de las compañías que “se salen de la línea”.

B. Estrategias para compañías que ocupan el segundo lugar

Las compañías que ocupan el segundo lugar se hallan en posiciones más débiles en el mercado que el o los líderes de la industria. Algunas de ellas desempeñan el papel de retadores del mercado, apoyando las estrategias ofensivas para obtener participación en el mercado y una posición más fuerte en él. Otras se comportan como seguidores satisfechos, dispuestas a mantener sus posiciones actuales debido a que las utilidades siguen siendo adecuadas. Las compañías seguidoras no tienen problemas estratégicos urgentes, como no sean los de definir “¿Qué tipos de cambios estratégicos están iniciando los líderes y qué necesitamos hacer para seguirlos?”.

Una compañía retadora interesada en mejorar su posición en el mercado necesita una estrategia dedicada a construir su propia ventaja competitiva. Es raro que una compañía en segundo lugar mejore su posición competitiva por imitación de la compañía líder. Una regla fundamental en la estrategia ofensiva es evitar a atacar de frente a un líder con una estrategia de imitación, independientemente de los recursos y el poder de permanencia que pueda tener el más débil. Además, si un retador tiene una participación de 5% en el mercado y necesita una de 20% para obtener un rendimiento atractivo, necesita un enfoque más creativo para competir que el de simplemente “esforzarse más”.

Cuando las producciones grandes reducen de manera importante los costos unitarios y proporcionan a las compañías con poca participación sólo cuentan con dos opciones estratégicas viables: aumentar su participación en el mercado o retirarse del negocio (gradual o rápidamente). Las estrategias competitivas que más se usan para crear participación en el mercado se basan en (1) convertirse en el productor de menor costo y usar precios más bajos para ganar a los clientes de los rivales débiles y con costos más altos, y (2) usar estrategias de diferenciación basadas en la calidad, la superioridad tecnológica, el mejor servicio a clientes, el mejor costo o la innovación. Por lo general, una compañía débil sólo puede lograr un liderazgo de bajo costo cuando uno de los líderes del mercado carece de una posición sólida como el productor de bajo costo de la industria. Sin embargo, una compañía con poca participación puede ser capaz de reducir su desventaja de costos fusionándose con compañías más pequeñas o adquiriéndolas; las participaciones en el mercado combinadas pueden proporcionar el necesario acceso a las economías relacionadas con el tamaño. Otras opciones incluyen renovar la cadena de

actividad y costo para producir ahorros en los costos y encontrar nuevas formas de controlar los motores de los costos.

En situaciones donde las economías de escala o los efectos de la curva de experiencia son pequeños y una gran participación en el mercado no produce ventaja en costos, las compañías en segundo lugar tienen más flexibilidad estratégica y pueden considerar cualquiera de los siguientes seis enfoques.

1. Estrategia de nicho vacante.

Esta versión de una estrategia de enfoque implica concentrarse en las aplicaciones del cliente o usuario final que hayan pasado advertidas o hayan sido descuidadas por las compañías principales. Un nicho vacante “ideal” es del tamaño y magnitud adecuado para que sea rentable, tiene cierto potencial de crecimiento, está bien adaptado a las capacidades y habilidades propias de una compañía y se haya fuera del interés de las compañías líderes. Por ejemplo, las aerolíneas regionales de conexión prestan servicio a ciudades con muy pocos pasajeros como para atraer el interés de las aerolíneas principales, y los productores de alimentos sanos (Health Valley, Hain Tree of Life) abastecen al creciente número de tiendas locales de alimentos sanos, un segmento del mercado generalmente ignorado por Pillsbury, Kraft General Foods, Heinz, Nabisco, Campbell Soup y otras compañías líder de productos alimenticios.

2. Estrategia de especialista.

Una compañía especialista enfoca sus esfuerzos competitivos hacia un segmento del mercado: un solo producto, un uso final en particular o un grupo especial de clientes. El objetivo es crear una ventaja competitiva a través de la exclusividad del producto, la experiencia en productos con propósitos específicos o los servicios especializados para los clientes. Las compañías más pequeñas que han usado una estrategia de enfoque de tipo especialista incluyen a Formby's (especialista en manchas y acabados para muebles de madera, en especial en barnices), Liquid Paper Co. (líder en líquido corrector para mecanógrafos), Canada Dry (conocido por el ginger ale, el agua quina y el agua mineral) y American Tobacco (líder en tabaco para mascar y rapé).

3. Estrategia de lo nuestro es mejor que lo de ellos.

Este enfoque usa una combinación de estrategias de diferenciación y enfoque dirigida hacia la calidad del producto. Los esfuerzos de ventas y mercadotecnia se centran en compradores conscientes de la calidad y orientados hacia el rendimiento. Por lo general, los acabados finos y la calidad de prestigio, así como las frecuentes innovaciones de los productos y un estrecho contacto con los clientes para desarrollar un mejor producto apuntalan este tipo de enfoque de “producto superior”. Algunos ejemplos incluyen a Beefeater y Tanqueray en ginebra, Tiffany en diamantes y joyería, Baccarat en cristal fino, Mazola en aceite de cocina y margarina, Bally en zapatos y Pennzoil en aceites de motores.

4. Estrategia del seguidor satisfecho.

Las compañías seguidoras deliberadamente se abstienen de iniciar movimiento estratégicos que establezcan tendencias e intentos agresivos para robar clientes a los líderes. Los seguidores prefieren enfoques que no provoquen la revancha competitiva, y con frecuencia optan por estrategias de diferenciación y enfoque que los mantengan alejados de las trayectorias de los líderes. Ellos reaccionan y responden en lugar de iniciar y atacar; prefieren la defensa al ataque y rara vez se salen de la línea de los líderes en cuanto a precios Burroughs (en computadores) y Union Camp (en productos de papel) han sido seguidores del mercado exitosos al concentrarse conscientemente en usos y aplicaciones de productos seleccionados para grupos específicos de clientes, en el enfoque en investigación y desarrollo, en utilidades más que en participación en el mercado, y en una dirección cautelosa pero eficiente.

5. Estrategia de crecimiento a través de la adquisición.

Una manera de fortalecer la posición de una compañía es fusionarse con rivales más débiles o adquirirlos para formar una empresa que tenga más fuerza competitiva y una mayor participación en el mercado. Las compañías aéreas comerciales, como Northwest, US Air y Delta deben su crecimiento en la participación en el mercado en la última década a la adquisición de aerolíneas regionales más pequeñas. De igual manera, las compañías

de auditoría han aumentado su cobertura nacional e internacional al fusionarse o formar alianzas con compañías similares en su país y en el extranjero.

6. Estrategia de la imagen distintiva.

Algunas compañías que ocupan el segundo lugar tratan de sobresalir de sus competidores. Usan una serie de enfoques estratégicos: se crean la reputación de tener los precios más bajos, proporcionan calidad de prestigio a un buen precio, brindan un servicio superior al os clientes, diseñan atributos únicos en los productos, son líderes en la introducción de un producto nuevo o idean una publicidad extraordinariamente creativa. Algunos ejemplos incluyen la estrategia de Dr. Pepper de llamar la atención hacia su sabor característico, el enfoque de Apple Computer de hacer más fácil e interesante para las personas usar una computadora personal y el énfasis de Honda en la calidad y confiabilidad de sus automóviles.

En industrias en las cuales el tamaño grande es definitivamente un factor clave del éxito, las compañías con poca participación en el mercado tienen que superar algunos obstáculos: (1) menos acceso a economías de escala en fabricación, distribución o promoción de ventas; (2) dificultad para obtener el reconocimiento de los clientes; (3) falta de capacidad económica para pagar publicidad a gran escala a los medios de comunicación; y (4) dificultad en proveer de fondos a los requerimientos de capital. Sin embargo, es erróneo considerar que las compañías en segundo lugar son inherentemente menos rentables o incapaces de sostenerse contra las grandes compañías. Muchas compañías con poca participación en el mercado ganan buenos beneficios y disfrutan de renombre entre sus clientes. Con frecuencia, las desventajas de un menor tamaño se pueden compensar y es posible establecer una posición competitiva rentable: (1) centrándose en unos cuantos segmentos del mercado donde los puntos fuertes de la compañía puedan producir una ventaja competitiva; (2) desarrollando una experiencia técnica que sea muy valorada por los clientes; (3) luchando con agresividad por el desarrollo de nuevos productos para valientes en los segmentos objetivos del mercado; (4) usando enfoques empresariales innovadores, “osados por sus diferencias”, “para derrotar las apuestas”, a fin de superar a los líderes en el mercado aburridos y lentos para cambiar. Las compañías que ocupan el segundo lugar tienen una oportunidad de oro para obtener participación en el mercado si logran un avance tecnológico gigantesco, si los

líderes tropiezan o se vuelven complacientes, o si tienen la paciencia para desgastar poco a poco a los líderes y construir su propia base de clientes en un largo periodo de tiempo.

C. Estrategias para negocios débiles

Una compañía que se encuentre en una posición competitiva de fracaso o de decadencia tiene cuatro opciones estratégicas básicas.

1. Modesta ofensiva estratégica

Si cuenta con recursos financieros, puede lanzar una modesta ofensiva estratégica dirigida ya sea a la producción de bajo costo o a “nuevos” temas de diferenciación, inyectando el suficiente dinero y talento al esfuerzo de ascender un peldaño o dos en las clasificaciones industriales.

2. Defensa agresiva

Puede realizar una defensa agresiva, usando variaciones de la estrategia presente luchando para mantener sus ventas, su participación en el mercado, su rentabilidad y su posición competitiva en los niveles actuales.

3. Abandono inmediato

Puede optar por una estrategia de abandono inmediato y salirse del negocio, ya sea vendiendo a otra compañía o cerrando sus operaciones en caso de no encontrar un comprador.

4. Estrategia de cosecha

Puede emplear una estrategia de cosecha, manteniendo la reinversión a sus mínimos niveles y maximizando los flujos de efectivo a corto plazo como preparación para una salida ordenada.

La estrategia de cosecha es un punto medio entre conservar el statu quo y salir lo más rápidamente posible. La cosecha es una estrategia que consiste en discontinuar por

etapas o finalizar el juego y el plan es sacrificar la posición en el mercado cada vez que se pueden obtener beneficios financieros a corto plazo. El objetivo financiero dominante es cosechar la mayor cantidad posible de efectivo para orientarlo hacia otras actividades empresariales.

5. Indicadores para saber cuándo utilizar una estrategia de cosecha. Phillip Kotler

- a. Cuando las expectativas industriales a largo plazo no son atractivas.
- b. Cuando sería demasiado costoso o poco rentable levantar el negocio.
- c. Cuando la participación de la compañía en el mercado se está convirtiendo en algo demasiado costoso de mantener o defender.
- d. Cuando los reducidos niveles de esfuerzo competitivo no activarán una caída inmediata de las ventas.
- e. Cuando la empresa puede reorientar los recursos libres hacia áreas con mayores oportunidades.
- f. Cuando el negocio no es un componente primordial en la cartera de negocios existentes de una corporación diversificada.
- g. Cuando el negocio no contribuye a lograr otras características deseadas (estabilidad en las ventas, una línea de productos bien definida) para la cartera empresarial de la compañía.

Cuantas más de estas siete condiciones estén presentes, más favorable será para un negocio usar esta estrategia.

Las estrategias de cosecha tienen más sentido para las compañías diversificadas que poseen unidades empresariales con importantes participaciones en el mercado en industrias poco atractivas. En estas situaciones, la cosecha de los flujos de efectivo de las unidades empresariales poco atractivas se puede destinar a unidades empresariales con mayor probabilidad de lograr utilidades en industrias más atractivas.

6. Cambio de posición por crisis

Las estrategias de cambio de posición se utilizan cuando una empresa que vale la pena rescatar entra en crisis; el objetivo es captar y revertir con la mayor rapidez posible las fuentes de las debilidades competitivas y financieras. La primera tarea es diagnosticar el problema. ¿Qué está causando el bajo rendimiento? ¿Se debe a una deficiente estrategia competitiva o a una pobre implantación y ejecución de una estrategia que podía funcionar? ¿Están las causas de los problemas fuera de control de la dirección? ¿Puede salvarse la empresa? Para elaborar una estrategia de cambio de posición, los directivos deben encontrar el problema y determinar su gravedad.

Algunas de las causas más comunes de los problemas de las empresas son: esfuerzos demasiado agresivos para “comprar” participación en el mercado con reducciones de costos que afectan a las utilidades, altos costos fijos debido a una menor utilización de la capacidad de la planta, esfuerzos poco efectivos en investigación y desarrollo, confianza en aventuras tecnológicas con poca probabilidad de éxito, falta de capacidad para penetrar en nuevos mercados, cambios frecuentes de estrategia (debido a que la anterior no funcionó) y superioridad de las ventajas competitivas de rivales con más éxito. Existen cinco maneras en que se puede perseguir un cambio de posición empresarial.

- Revisar la estrategia existente.
- Impulsar esfuerzos para elevar los ingresos.
- Perseguir la reducción de costos.
- Vender activos para reunir efectivo y salvar la parte restante de la empresa.
- Usar una combinación de estos esfuerzos.

a) Revisión de la estrategia

Cuando el bajo rendimiento es causado por una estrategia “deficiente”, la tarea de llevar a cabo la reparación general de la estrategia puede tomar distintos caminos: (1) cambiar hacia un nuevo enfoque competitivo para reconstruir la posición de la compañía en el mercado, (2) hacer una reforma general de las operaciones internas y de las estrategias de las áreas funcionales para apoyar mejor a la misma estrategia empresarial general, (3) fusionarse con otra compañía de la industria y fraguar una nueva estrategia enfocada a los nuevos puntos fuertes obtenidos por la fusión y (4) limitarse a una gama reducida de productos y lograr que los clientes se relacionen más con los puntos fuertes de la compañía. La trayectoria más atractiva depende de las condiciones que prevalezcan en la

industria, de los puntos fuertes y débiles de la compañía y de la gravedad de la crisis. El “análisis de situación” de la industria, los principales competidores, la posición competitiva de la compañía y sus habilidades y recursos son requisitos previos para emprender acciones. Como regla, la revisión exitosa de la estrategia debe relacionarse directamente con los puntos fuertes de la compañía que no funcionan y con las capacidades competitivas a corto plazo, y se debe enfocar hacia sus mejores oportunidades en el mercado.

b) Aumento de ingresos

Los esfuerzos por cambiar de posición para aumentar los ingresos se orientan a generar un mayor volumen de ventas. Para ello, existen varias opciones: reducciones de costos, mayor promoción, mayor fuerza de ventas, servicios adicionales a los clientes y mejoras rápidas en los productos. Los intentos por aumentar los ingresos y los volúmenes de ventas son necesarios cuando (1) existe poca o ninguna posibilidad en el presupuesto operativo de recortar gastos sin tener pérdidas y (2) la clave para recuperar la rentabilidad estriba en la mayor utilización de la capacidad existente. En situaciones raras en que la demanda de los compradores no es sensible a los precios, la manera más rápida de elevar los ingresos a corto plazo puede ser aumentar los precios en lugar de decidir reducirlos para aumentar el volumen.

c) Reducción de costos

Las estrategias de cambio de posición para reducir costos funcionan mejor cuando la estructura de costos de la compañía es suficientemente flexible para llevar a cabo una cirugía radical, cuando las ineficiencias operativas se pueden identificar y remediar con facilidad y cuando la compañía está bastante cercana al punto en el cual no gana ni pierde. Para complementar un “ajuste del cinturón” general, las compañías necesitan hacer énfasis en el control presupuestario y de costos, eliminar empleos y dejar de contratar personas, modernizar la planta y el equipo existentes para obtener una mayor productividad, y retrasar los gastos de capital que no sean esenciales.

d) Venta de activos

Las estrategias de reducción/atrincheramiento de activos son esenciales cuando el flujo de efectivo es una cuestión crucial y cuando la forma más práctica de generar efectivo es

(1) por medio de la venta de algunos de los activos de la compañía (planta y equipo, tierra, patentes, inventarios o subsidiarias redituables) y (2) por medio del atrincheramiento (recorte de productos marginales de la línea de productos, cierre o venta de plantas más antigua, reducción de las fuerzas de trabajo, retiro de mercados distantes, etc.). A veces las compañías venden sus activos no tanto para aligerarse de operaciones no redituables y evitar las fugas de efectivo, sino para reunir fondos destinados a salvar y fortalecer sus actividades restantes.

e) Esfuerzos combinados

Por lo general, las estrategias combinadas de cambios de posición son esenciales en situaciones difíciles que requieren una acción rápida en un frente amplio. De igual manera, las acciones combinadas entran en juego cuando una compañía contrata a gerentes nuevos y les da mano libre para hacer cambios. Cuando más difíciles sean los problemas, más probable será que las soluciones incluyan varias iniciativas estratégicas. Los esfuerzos de cambio de posición tienden a ser empresas con alto riesgo, por lo que con frecuencia fracasan. Un estudio de 64 compañías no encontró cambios de posición exitosos entre las compañías con más problemas en ocho industrias básicas. Muchas esperan demasiado para iniciar el cambio; otras no contaron con el suficiente efectivo y talento empresarial para competir en una industria con poco crecimiento, caracterizada por feroces batallas para obtener participación en el mercado, y no pudieron derrotar a los rivales colocados en mejores posiciones demasiado fuertes.

D. Trece mandamientos para crear estrategias empresariales exitosas

Durante los años, las experiencias empresariales han demostrado que se pueden evitar cursos de acción desastrosos si se siguen ciertos principios para la creación de las estrategias. La sabiduría de estas experiencias basadas se puede plasmar en 13 mandamientos que, si se siguen fielmente, ayudarán a los estrategas a crear mejores planteles de acción estratégicos.

1. *Considerar siempre que es de alta prioridad crear y ejecutar movimientos estratégicos que mejoren la posición competitiva de la compañía a largo plazo y que sirva para*

convertirla en un líder de la industria. En los mercados competitivos, una bien atrincherada posición de liderazgo proporciona resultados año tras año, pero de pronto se olvida la gloria de cumplir con los objetivos financieros de un año. Los accionistas nunca estarán satisfechos con los gerentes que dan más importancia a los factores financieros de corto plazo que a las iniciativas estratégicas que mejoran la posición y la fuerza competitivas de la compañía a largo plazo.

2. *Entender que una estrategia competitiva clara y consistente, cuando está bien creada y ejecutada, proporciona reputación y una posición industrial reconocida; una estrategia que sólo se dedica a aprovechar las oportunidades momentáneas del mercado proporciona beneficios efímeros.* La lucha del oportunismo financiero a corto plazo sin una dirección estratégica a largo plazo tiende a producir el peor tipo de utilidades: recompensas únicas que no se repetirán. Con el tiempo, una compañía que tenga una estrategia competitiva bien ideada y que se dedique a asegurar una sólida posición en el mercado tendrá un mejor rendimiento y derrotará a un rival cuyas decisiones estratégicas estén motivadas por las expectativas financieras a corto plazo. En una empresa que avanza, el juego de la competencia se debe jugar a largo plazo y no al contrario.
3. *Tratar de no quedar “atrapado en el grupo” sin ninguna estrategia coherente a largo plazo o una posición competitiva característica, una imagen “promedio” y pocas posibilidades de alcanzar las posiciones de los líderes de la industria.*
4. *Invertir para crear una ventaja competitiva duradera.* Es el factor que más contribuye a obtener una rentabilidad superior a la promedio.
5. *Realizar una ofensiva agresiva para crear la ventaja competitiva, y una defensa agresiva para protegerla.*
6. *Evitar estrategias que sólo podrán tener éxito en la mejor de las circunstancias*
Los competidores reaccionarán contra medidas, y las condiciones en el mercado no siempre son favorables
7. *Tener precaución al luchar por una estrategia inflexible o rígidamente ordenada; las cambiantes condiciones en el mercado pueden convertirla con rapidez en obsoleta.* Para que cualquier estrategia funcione de manera satisfactoria, debe adaptarse a las circunstancias más recientes del mercado. Los temas estratégicos incluyen “máxima” calidad o costo “más bajo” deben interpretarse *en relación con los*

- competidores y las necesidades de los clientes, y no con base en normas arbitrarias de la agencia.*
8. *No subestimar las reacciones y el compromiso de los rivales, en especial cuando se les arrincona y se amenaza su bienestar.*
 9. *Tener cuidado al atacar rivales fuertes y con recursos sin contar con una ventaja competitiva sólida y una gran fuerza financiera.*
 10. *Tener en cuenta que por lo general es más rentable atacar la debilidad competitiva que la fuerza competitiva.*
 11. *Tener cuidado de no reducir precios sin una ventaja de costos establecida. Sólo un producto de bajo costo puede ganar con la reducción de precios a largo plazo.*
 12. *Ser conscientes de que los movimientos agresivos para arrebatar participación de los rivales en el mercado provoca con frecuencia una respuesta agresiva en forma de “carrera de armas” de mercadotecnia y guerra de precios, con desventajas para los beneficios de todos. Los movimientos agresivos para captar una mayor participación en el mercado dan pie a una competencia despiadada, en especial cuando el mercado está plagado de altos inventarios y exceso de capacidad de producción.*
 13. *Emplear movimientos estratégicos audaces para buscar estrategias de diferenciación que abran brechas significativas en las características de calidad, servicio y rendimiento. Es probable que las pequeñas diferencias entre las estrategias competitivas y las ofertas de productos de los rivales no sean visibles o importantes para los compradores.*

E. Resumen

Las estrategias exitosas se adaptan a las situaciones *externa* (condiciones industriales y competitivas) e *interna* (puntos fuertes y débiles oportunidades, y amenazas). La tabla 6.2 presenta una lista resumida de las más importantes consideraciones de las situaciones y opciones estratégicas. Para que la estrategia concuerde con la situación, los analistas deben empezar por tener una visión general del ambiente industrial y de la posición competitiva de la compañía en la industria (columnas 1 y 2 de la tabla 6.2):

1. ¿En qué tipo de entorno industrial opera la compañía (emergente, de crecimiento rápido, maduro, fragmentado, global, de productos básicos)? ¿Qué opciones y posturas estratégicas se adaptan mejor a este ambiente?

2. ¿Qué posición en la industria ocupa la compañía (fuerte, débil, agobiada por crisis, líder en segundo lugar, derrotada)? ¿Cómo influye la posición de la compañía en sus opciones estratégicas debido a la etapa de desarrollo de la industria; en especial, qué opciones tienen que descartarse?

Como siguiente paso, los estrategas necesitan desglosar las observaciones de las situaciones externa e interna primordiales (columna 3) y decidir cómo se conjunta todos estos desgloses. Ello debe reducir la participación básica de la compañía en el mercado y sus opciones de inversión (columna 4), así como sus opciones estratégicas (columna 5).

El último paso consiste en adoptar los enfoque estratégicos genéricos seleccionados (columnas 4 y 5) *tanto* al ambiente industrial como a la posición de la compañía frente a los competidores. Aquí es importante estar seguros de que (1) los aspectos adaptados de la estrategia propuesta concuerdan con las habilidades y capacidades de la compañía, y de que (2) la estrategia ataque todos los problemas estratégicos a los que se enfrenta la compañía.

Al descartar las estrategias débiles y ponderar los pros y los contras de las demás atractivas, las respuestas a las siguientes preguntas indican con frecuencia el camino que debe seguirse:

- ¿Qué tipo de ventaja competitiva puede realmente esperar la compañía y qué movimientos/enfoques estratégicos necesitará para asegurarla?
- ¿Cuenta la compañía con las habilidades y recursos para tener éxito con estos movimientos y enfoque; de lo contrario, se pueden adquirir?
- Una vez creada, ¿cómo puede protegerse la ventaja competitiva? ¿Qué estrategias defensivas deben emplearse? ¿Contraatacarán los rivales? ¿Qué se necesitará para obstaculizar sus esfuerzos?
- ¿Son algunos rivales especialmente vulnerables? ¿Debe la compañía organizar una ofensiva para aprovechar estos puntos vulnerables? ¿Qué movimientos ofensivos deben emplearse?
- Qué movimientos estratégicos adicionales se necesitan para enfrentarse a las fuerzas motrices en la industria, a las amenazas y puntos débiles específicos, y a cualquier otro punto/problema característico de la compañía
- Conforme se desarrolla la selección de las iniciativas estratégicas, es necesario estar alerta a varios peligros:

- Diseñar un plan estratégico demasiado ambicioso, que requiera muchos movimientos estratégicos diferentes y que compromete demasiado los recursos y capacidades de la compañía.
- Seleccionar una estrategia que represente una desviación o un abandono radical de los fundamentos del anterior éxito de la compañía. No debe descartarse de manera automática un cambio radical en la estrategia, pero debe hacerse sólo después de una cuidadosa evaluación.
- Elegir a una estrategia que vaya en contra de la esencia de la cultura de la organización o que entre en conflicto con los valores y filosofías de los altos ejecutivos.

La tabla siguiente muestra un formato de presentación de un plan de acción estratégico para una empresa de un solo negocio.

| Muestra del formato para un plan de acción estratégico | |
|--|---|
| 1. Dirección y emisión básicas a largo plazo | 4. Estrategias funcionales específicas <ul style="list-style-type: none"> • Producción • Mercadotecnia/ventas • Finanzas • Personal/recursos humanos • Otras |
| 2. Objetivos financieros y estratégicos clave | |
| 3. Estrategia empresarial general | 5. Acciones recomendadas |

| Adaptación de la estrategia a la situación (lista de estrategias opcionales y situaciones genéricas) | | | | |
|--|---|--|---|--|
| Ambientes industriales | Posiciones/situaciones de la compañía | Observaciones de las situaciones | Participación en el mercado y opciones de inversión | Opciones de estrategias |
| Industria joven, emergente Crecimiento rápido Consolidándose en un grupo más pequeño de competidores maduro/crecimiento lento Envejeciendo/declinando Fragmentado Internacional/global Orientación hacia productos básicos Alta tecnología/cambios rápidos | Líder dominante -Global -Nacional -Regional -Local Líder Retador agresivo Seguidor satisfecho Candidato débil agobiado para un cambio de posición o una salida “Vacilante en la mitad”/sin estrategia clara o imagen en el mercado | Externas -Fuerzas motrices -Presiones competitivas -Movimientos anticipados de rivales clave -Factores clave del éxito -Atractivo industrial Internas -Rendimiento actual de la compañía -Puntos fuertes y débiles -Oportunidades y amenazas -Posición en costos -Fuerza competitiva -Asuntos y problemas estratégicos | Crecimiento y desarrollo -Obtener una mayor participación en el mercado con un crecimiento más rápido que la industria en general -Invertir fuertemente para obtener el potencial de crecimiento Fortificación y defensa -Proteger la participación en el mercado; crecer por lo menos con la misma rapidez que la industria en general -Invertir los recursos necesarios para mantener una fuerza competitiva y una posición en el mercado Atrincheramiento y retirada -Deshacerse de posiciones débiles cuando hay obligación de hacerlo, pero luchar con firmeza para defender mercados medulares/base de clientes -Maximizar el flujo de efectivo a corto plazo -Minimizar la reinversión de capital de la empresa Reparación general y reposición -Tratar de cambiar de posición. Abandono/liquidación -Vender -Cerrar | Enfoque competitivo -liderazgo general por bajo costo -Diferenciación Enfoque/especialización Iniciativas ofensivas -Ataque -Lateral -Tipo guerrilla -Golpes de Apropiación Iniciativas defensivas -Fortificar/proteger -Revancha -Cosecha Iniciativas internacionales -Autorización -Exportación -Multinacional -Global Iniciativas de integración vertical -Hacia delante -Hacia atrás |

F. Bibliografía

Thompson A., Strickland A. (1999) *Administración estratégica*. (11a. Ed.). México: McGraw Hill. Información tomada de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap65.htm>

G. Reconocimiento

Diseño del documento: Rodolfo Torrado. Noviembre, 2011.