

LA NUEVA ERA DE LA ESTRATEGIA



por Óscar Bastidas Valenzuela*

Cuando nos ponemos a pensar en cómo desarrollar una estrategia realmente efectiva es muy seguro que muchos pensarán en utilizar primero los tradicionales conceptos de visión y misión del negocio, objetivos por trazar y desarrollo de metas de corto, mediano y largo plazo. Es innegable que estos puntos conforman parte de la columna vertebral de cualquier plan de negocios, pero ¿podríamos afirmar que realmente cumplen su función al momento de diferenciar a la empresa de su competencia?

Nuestra realidad nos muestra que actualmente las empresas requieren de propuestas cada vez más elaboradas para lograr satisfacer las expectativas de los consumidores. En más de una ocasión habremos oído mencionar sobre la creatividad e ingenio con que se manejó alguna campaña para determinado producto o servicio. Entonces, ¿por qué no trasladar dicha creatividad igualmente para elaborar nuestro preciado plan estratégico?

Analizar el entorno

Para desarrollar una estrategia efectiva recomendamos detenernos un momento a observar lo que está sucediendo en el mercado. Evalúen si existe una verdadera diferencia en la forma de hacer las cosas en su sector o si solamente son detalles de forma y no de fondo los que

hacen que una empresa sea percibida como diferente de otra. En muchos mercados se perciben síntomas de lo que podría volverse una tendencia muy peligrosa que tiene entre sus principales características:

- Los productos y servicios se vuelven muy semejantes (homogenizan) en el sector.
- Todas las empresas buscan competir de manera idéntica.
- Generalmente si una empresa logra mayores ganancias es porque hizo que un competidor redujese las suyas, no porque la empresa haya ampliado su mercado.
- Si una empresa logra descubrir algo distinto, los demás no tardarán en imitarla.
- Las fusiones y/o reestructuraciones mayormente son consecuencia de malos resultados de la gestión empresarial.
- La competencia no genera una sinergia en el sector sino más bien un **creciente saldo negativo** donde todos pierden (competidores + consumidores).

Vistas estas características, la innovación y valor agregado deberían ser una constante en la formulación de cualquier plan estratégico. Por ejemplo, la aplicación del concepto del **CLIENTING**, cuya visión integra las actividades de marketing, ventas y servicios de modo completo a la relación con el cliente, potenciando las diferentes

políticas internas de la empresa, generando mejores resultados en términos económicos para la organización y en términos de percepción de valor para el cliente. De esta forma el **CLIENTING** comprende todas las acciones que las empresas desarrollan en el proceso de gestión de clientes:

- **Antes de la venta:** para segmentar al cliente y conocerlo mejor.
- **En la venta:** para personalizar y humanizar el proceso.
- **Después de la venta:** para ejecutar un servicio post venta donde se gane la satisfacción y fidelización futura de los mejores clientes.

Las empresas deben observar algunos indicadores que les permitan innovar en su planificación estratégica. No es solamente el hecho de competir en un mercado por tener un producto novedoso (estrategia de diferenciación), una estructura de costos lo bastante sólida que permita competir en precios (estrategia de costos), o porque exista un segmento desatendido en el mercado (estrategia de enfoque o nicho)

LAS EMPRESAS DEBEN ESTAR CONCIENTES DE LO QUE ESTÁ SUCEDIENDO EN SU ENTORNO, cómo va evolucionando la tendencia de su industria e inclusive cuál es el pronóstico esperado de la rentabilidad de sus productos actuales y futuros en comparación con los de la competencia.

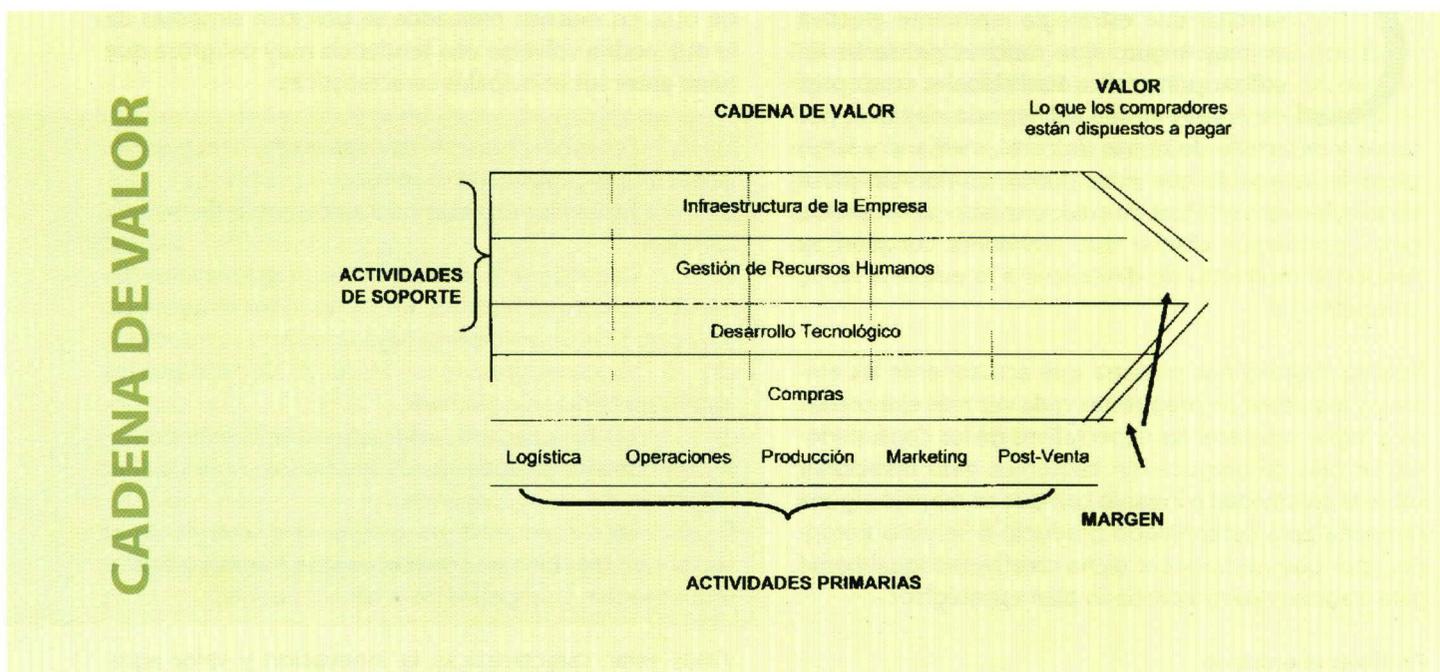
Un caso práctico de innovación estratégica lo apreciamos en el plan desarrollado por Kola Real (Grupo Añaños) en su desempeño de los últimos años. Esta empresa de ori-

gen ayacuchano utilizó desde finales de los ochenta una estrategia muy simple y directa para llegar al cliente. Su objetivo fue captar el mercado que las grandes trasnacionales habían dejado de lado en provincias debido a la coyuntura política de ese entonces. Con un precio barato y utilizando eficientemente canales de distribución regionales, logró extender en poco tiempo su área de influencia a la zona Centro del país (Huancayo) y de ahí pasar a la zona Oriente (Bagua), todo esto en menos de cinco años. Actualmente el Grupo Añaños es el grupo empresarial peruano con mayor proyección internacional, con una facturación cercana a los 400 millones de dólares, posee el 20% del mercado nacional de gaseosas y tiene presencia en México, Colombia y Ecuador. Interesante, ¿no es así?

Generar una real ventaja competitiva

Cuando se define en qué industria se encuentra determinado tipo de negocio, por lo general se toman en consideración atributos o características distintivas que diferencian o separan dicho negocio de los demás existentes en el mercado; por lo tanto su estrategia debería poder definirse por las variables relevantes que dominan dicha industria, y a partir de dichas variables proponer alternativas que permitan generar una ventaja competitiva.

El esquema de la cadena de valor propuesto por Michael Porter nos puede dar una orientación un poco más clara de cómo determinar nuestras variables relevantes entendiendo cuáles son las actividades principales para nuestro sector de negocios. Visto de otro modo, el éxito de establecer una estrategia verdaderamente eficaz dependerá de cómo seleccionemos e identifiquemos nuestras variables relevantes.



Posicionamiento estratégico

El posicionamiento estratégico se inicia creando una posición única en el mercado que vaya acompañada de una propuesta de valor novedosa y capaz de reinventarse en el tiempo. El cliente deberá poder reconocer dicha propuesta con sencillez y naturalidad. Si la propuesta es complicada o difícil de entender, el posicionamiento no tendrá buenos resultados. Tenemos el ejemplo de compañías exitosas que con el paso de los años han sabido renovar su propuesta de valor, como es el caso de Coca Cola Inc, General Electric, 3Com, Backus & Johnston, Hewlett Packard, Kodak, entre otras.

Desarrollar una estrategia es algo similar a empezar una carrera de largo aliento, donde el objetivo no es llegar primero sino poder cruzar la meta final. La meta puede identificarse como el deseo de ubicar a la organización en una posición ideal en el mercado. Pero antes de empezar la carrera, los directivos de la empresa deben reconocer la necesidad de realizar concesiones en algún momento (tanto a sus empleados como a las empresas competidoras) y decidir qué no debe hacerse.

Los directivos deben aprender que la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo es la capacidad de aprender y adaptarse al cambio. Lo único constante en la estrategia es el cambio.

Por último, mencionaremos algunas características que forman parte de lo que podríamos llamar una industria saludable, en donde la competencia —vista en niveles estratégicos— permite generar un mayor dinamismo y alcanzar un crecimiento para todo el sector o un segmento de la misma. Dicha industria tendría las siguientes características:

I. Varias empresas pueden tener éxito en el mismo sector atendiendo distintas necesidades a distintos consumidores.

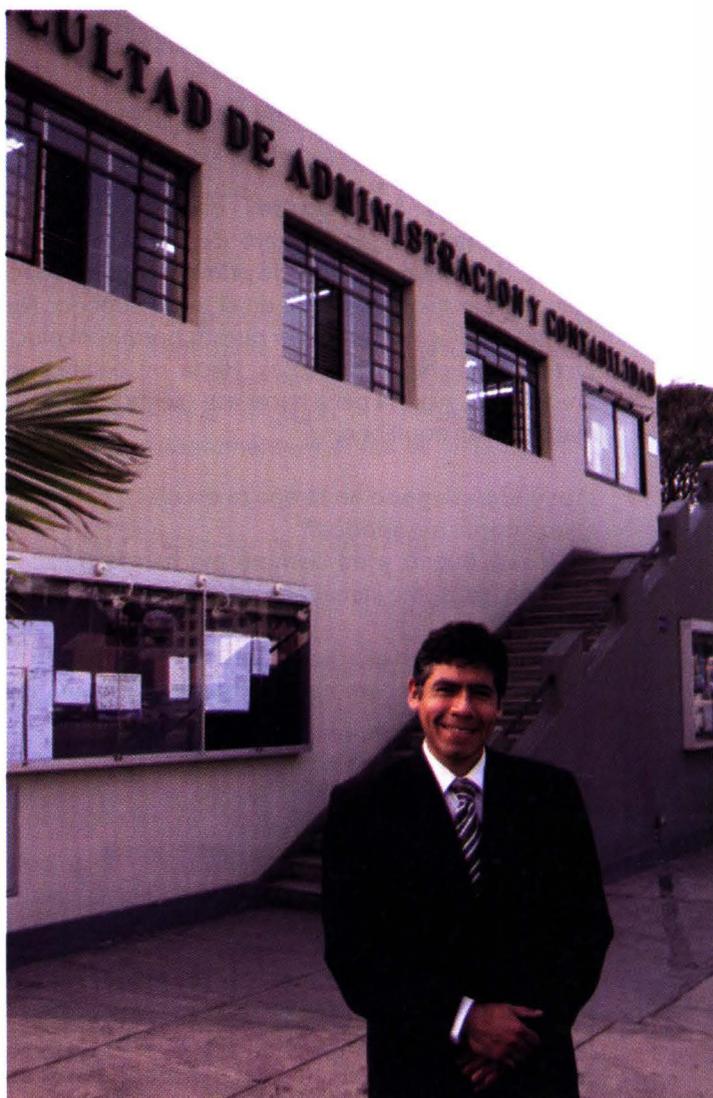
II. La oferta a los clientes se hace variada y surtida.

III. Se observan continuas innovaciones al producto o servicio.

IV. Las organizaciones adaptan diferentes posiciones competitivas.

V. La competencia estratégica apertura nuevos mercados, del mismo modo que desarrolla una mayor satisfacción en los clientes.

VI. La competencia genera una sinergia en el sector volviéndose positiva para todos sus integrantes.



*Óscar Bastidas Valenzuela es fundador y director general de OBB Consulting Group, empresa dedicada a la consultoría y desarrollo empresarial. Ha escrito diversos artículos sobre estrategia, marketing y política de negocios. Especialista en el diseño de programas de venta, lanzamiento de productos y generación de imagen de marca corporativa. Expositor y conferencista. Docente en diversas áreas de Mercadeo en la PUCP.