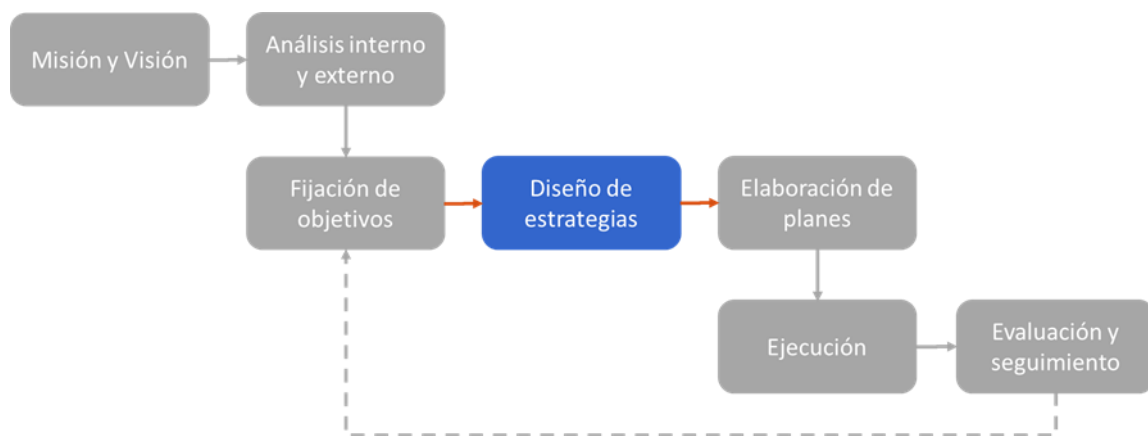


Estrategias para competir y mejorar la posición del producto y negocio

Como ya recorrimos en una lectura anterior, una criteriosa gestión de marketing invita a considerar los seis pasos del proceso de planeación estratégica, y esto involucra, entre otras cosas, el diseño de las estrategias adecuadas para perseguir el cumplimiento de los objetivos propuestos. Veamos a continuación algunas de estas posibilidades.

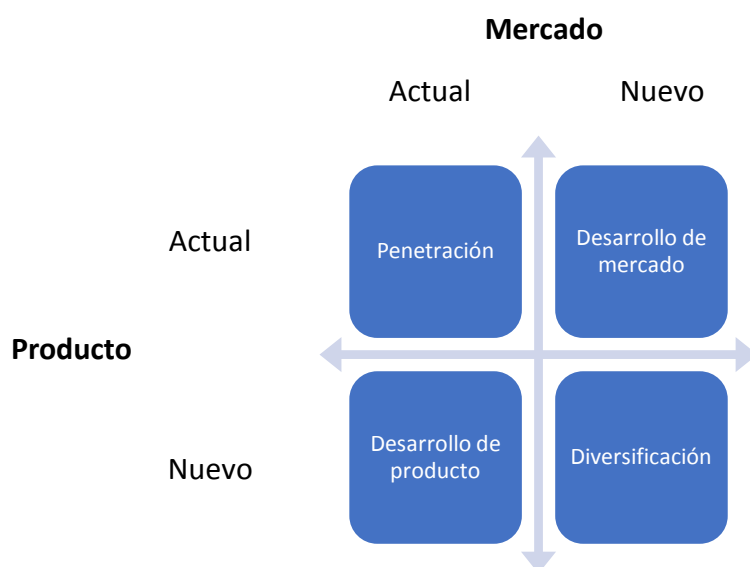


Como ya anticipamos, estas estrategias deberán ser aquellas que contribuyan a la consecución de los objetivos que se persigan en cada caso. En tal sentido, vamos a concentrarnos en el análisis y exposición de tres posturas estratégicas distintas, tendientes cada una de ellas a la resolución de diferentes problemáticas que un negocio podría enfrentar en su situación competitiva particular.

Comenzaremos con las estrategias propuestas por Igor Ansoff, quien iba a sugerir cuatro alternativas estratégicas tendientes a mejorar el desempeño de negocios que pudieran enfrentarse a una situación de estancamiento. ¿Qué es una situación de estancamiento? Sería el caso de una empresa cuyas ventas pasan a estacionarse alrededor de niveles no del todo contributivos a las intenciones del negocio. En simples palabras: no se está vendiendo lo que uno quisiera. Son múltiples las posibles razones por las que ese estancamiento podría tener lugar y sería de mucha utilidad poder determinarlas; algunas de ellas: aparición de nuevas propuestas en el mercado, cambios en modas o tendencias, alteraciones en la

conducta de compra de los clientes, renovación de las preferencias, avance o reemplazo de la tecnología vigente, situación económica del momento, etc.

Sin pensar en particular en esas razones indicadas como ejemplos, las “estrategias producto-mercado” (así se las conoce también), fueron oportunamente planteadas en una matriz de dos por dos, determinando por un lado si la estrategia se aplicaría con un producto actual o uno nuevo y, por otro, si el mercado o segmento de actuación sería uno actual o uno nuevo.



Entonces, cuando se interpreta que un negocio ha llegado a su techo en términos de ventas, una posibilidad -según Ansoff- es seguir una estrategia de “penetración de mercado”, esto sería procurar que los clientes actuales incrementen la cantidad de producto que habitualmente compran o lograr la migración de clientes de la competencia. Nuevos usos o aplicaciones de un producto (por ejemplo: proponer el uso de la mostaza en la preparación de salsas) o el destaque de atributos o funciones menos aprovechadas, son posibilidades de aplicación para esta estrategia.

Una posibilidad diferente, pero también basada en un producto actual, es llevar adelante una estrategia de “desarrollo de mercado”. Para ello será menester seducir a clientes de otros mercados o segmentos para que se acerquen a la compra. Por ejemplo, un champú para niños que pase a mostrarse como el “champú para toda la familia”.

Agotadas las posibilidades para los productos actuales, podríamos ahora considerar la estrategia de “desarrollo de producto”, una alternativa que se dirige a un mercado o segmento de los que la empresa ya atiende, pero con una nueva propuesta de producto. Esto supone que se conocen las necesidades y deseos de los clientes que ya se atienden y, consecuentemente, se está en condiciones de ofrecer nuevas propuestas para los mismos (observemos nuevamente aquí la importancia de la orientación al cliente). Por ejemplo, una marca de indumentaria que incorpore perfumes a su oferta habitual de productos.

La última de las estrategias producto-mercado es la que más riesgo supone y se la conoce como de “diversificación”. Aquí la empresa se aleja de todo lo conocido para desarrollar nuevos productos orientados a mercados que hasta el momento no atendían. Por ejemplo, un fabricante de amortiguadores que pase a fabricar motocicletas, logrando así atraer a nuevos clientes.

Dejando de lado ahora las alternativas producto-mercado, muchos años más tarde, Michael Porter -una de las personalidades más reconocidas del *management* a nivel mundial- iba a realizar su contribución y aportes en temas de estrategia competitiva. Según el experto, en la intención de mantenerse rentables, las empresas disponen de dos posiciones estratégicas opuestas: seguir una estrategia de liderazgo total en costos u otra de liderazgo en diferenciación. Cualquiera de estas alternativas permitiría al negocio aumentar los beneficios resultantes de la brecha entre costo unitario y precio de venta de cada producto.

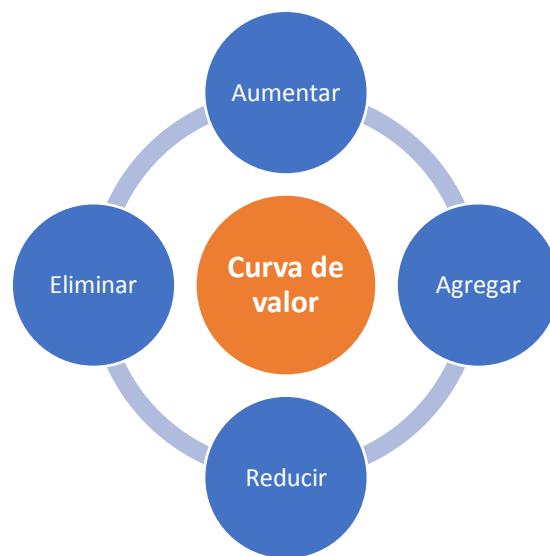
La estrategia de liderazgo en costos se basa en que la empresa se oriente decididamente en la minimización de costos en todas las actividades que lo permitan, para así recuperar margen de beneficio (es decir, si bajo mis costos, pero vendo al mismo precio, entonces gano más dinero; simple). Por su parte, la estrategia de liderazgo en diferenciación sugiere que la empresa se concentre en generar y ofrecer productos de mayor valor percibido, asumiendo que los clientes estarán dispuestos a abonar un precio más alto por ese valor diferencial (entonces, vendo más caro y gano más dinero).

Sin dejar de lado lo anterior, Porter también iba a dedicar algunas ideas para aquellas empresas que no tuvieran la intención de competir a gran escala, para las cuales propuso el enfoque o la concentración en la atención de grupos reducidos de clientes con necesidades y requerimientos específicos. Así, mediante la especialización (atendiendo a esos grupos reducidos y específicos), estas empresas serían capaces de generar un valor diferencial atractivo y alcanzar la rentabilidad de la mano de precios que la sostengan.

Entre las ideas más actuales e interesantes propuestas en el terreno de la estrategia, los consultores Chan Kim y Renée Mauborgne iban a proponer la denominada “estrategia del

océano azul”. Ellos, reconociendo la existencia de mercados -océanos- cada vez más competitivos y sangrientos, iban a indicar que la forma de triunfar por sobre otras empresas o alternativas pasaba por la generación de espacios de no competencia -océanos azules-, basados en el diseño de propuestas de valor únicas que pudieran llegar hasta a cambiar las reglas de juego de un mercado.

La idea fundamental de la estrategia del “océano azul” invita a la configuración de propuestas que redefinan la curva de valor de un producto (oferta promedio en un mercado considerando lo que ofrecen todos los competidores) mediante la aplicación de una o más de las siguientes posibilidades:



De esta manera, agregando, aumentando, eliminando y/o reduciendo atributos o prestaciones (respecto de la curva de valor promedio), una empresa sería capaz de ofrecer una propuesta de valor única, alejándose de su escenario de competencia anterior y, consecuentemente, creando uno nuevo libre de competidores.

Como se puede imaginar, lo anterior no es una descripción total de todas las estrategias posibles de ser llevadas a cabo, pero sí una exposición relevante acerca de las alternativas estratégicas fundamentales que podrían ser aplicadas sobre negocios o productos de diversa índole.