



Nº 0903
DOCUMENTO PLANNING
Publicación periódica coleccionable
Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor / Gerente

LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS CORPORATIVAS

En los estudios de estrategia empresarial tradicionalmente se habla de estrategias genéricas tales como: diferenciación, bajo costo, segmentación, innovación, mejoramiento continuo, alianzas, fusiones y crecimiento inorgánico, las cuales han sido ampliamente utilizadas por muchas compañías con resultados disímiles, según la validez de los criterios que determinaron su aplicación y la efectividad en la implementación realizada por la respectiva compañía.

Existen otro conjunto de estrategias genéricas que es importante conocer porque pueden tener aplicación en diferentes tipos de negocios, frente a niveles competitivos agresivos y entornos económicos cambiantes. Estas son:

- ✓ **ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE MARCA:** algunas empresas dedican grandes esfuerzos y presupuestos a lograr un posicionamiento de marca en su público objetivo. Se refiere, entonces, a todas las acciones comerciales diseñadas para generar un reconocimiento y recordación de la empresa, incluye labores tales como relaciones públicas, eventos, medios de comunicación, patrocinios, material POP, etc.
- ✓ **ESTRATEGIAS DE FOCO EN SEGMENTO:** algunas empresas se dedican a ser fuertes en un mercado que consideran prioritario, por lo tanto esta estrategia se refiere a los desarrollos comerciales diseñados para penetrar, posicionarse, crecer y rentabilizar la empresa en un segmento de mercado elegido como mercado objetivo fundamental. Puede ser por:
 - **Penetración:** son las labores diseñadas para ganar participación en el número de clientes potencial de un mercado seleccionado como objetivo.
 - **Profundización:** son las actividades diseñadas para suministrar más productos y servicios de la empresa a los clientes ya vinculados o para participar más en el volumen de negocios generado por ese mercado y sus clientes, genéricamente se habla de obtener más “billetera”.
- ✓ **ESTRATEGIAS DE FOCO EN PRODUCTOS O SERVICIOS:** otras empresas, por el contrario, quieren tener un fuerte posicionamiento con un producto y volverse especialistas, por lo tanto, esta estrategia está acompañada de las acciones comerciales diseñadas para penetrar, posicionarse, crecer y rentabilizar la empresa en un producto o servicio que es considerado estratégico. En algunos casos, un solo producto líder basta para tener un espacio significativo en el mercado, hay que saber elegirlo muy bien y diferenciarlo.
- ✓ **ESTRATEGIAS DE FOCO EN NICHOS DE MERCADO:** en ocasiones lo que se busca es el posicionamiento en nichos de mercado, es decir, grupos de clientes homogéneos que pueden ser atendidos de una

manera singular, buscando volverse un especialista en el conocimiento y atención de ese tipo de clientes. Esta estrategia genera economías de costo y alcance.

- ✓ **ESTRATEGIA DE RENTABILIZACIÓN:** se refiere a las gestiones tendientes a garantizar en los clientes vinculados, una tasa de retorno mínima esperada sobre los activos comprometidos o un margen neto mínimo sobre los ingresos. Pueden ser estrategias tales como: revisión de precios, mezcla de productos, economía en costos de atención y servicio, tarifas complementarias, cantidades mínimas o máximas, nuevos servicios, reciprocidades, política de descuentos, promociones, programas de fidelización, etc.
- ✓ **ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN:** se trata de los programas diseñados para penetrar otros mercados o tipos de clientes donde no se tiene participación y se han identificado como mercados objetivos. En esencia es una ampliación de los mercados actuales, para mejorar las fuentes de ingresos o diluir los riesgos comerciales.
- ✓ **ESTRATEGIAS EN COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS:** son las tareas organizacionales necesarias para mejorar algunas competencias críticas de la empresa, se mencionan entre otras, las capacidades de venta, de atención, de logística, de servicio a los clientes, las cuales pueden ganarse en los individuos o en los procesos institucionales. Típicamente son:
 - **Competencias personales¹:** se trata de los esfuerzos necesarios para desarrollar competencias profesionales, habilidades gerenciales o conocimiento de los mercados, productos y clientes que se consideran estratégicas y fundamentales.
 - **Competencias institucionales (procesos y políticas):** se trata de los esfuerzos necesarios para desarrollar competencias superiores para la atención y el servicio a los clientes, puede tratarse de aspectos de infraestructura, tecnología, operaciones o cultura.
- ✓ **ESTRATEGIAS DE SERVICIO:** en ocasiones la mayor fuente de competitividad y diferenciación está en el servicio más que en el producto, por lo cual esta estrategia está constituida por labores tendientes a mejorar los estándares de servicio definidos por la empresa, de acuerdo con sus mercados objetivos, su propuesta de valor y el posicionamiento deseado. Estas acciones pueden ser:
 - **Acciones de calidad:** para garantizar los estándares de procesos diseñados.
 - **Acciones de atención:** para mejorar la calidez en la atención y las competencias del personal que se relaciona con los clientes.
 - **Acciones de oportunidad:** se refieren a mejorar el tiempo de respuesta en la prestación de los servicios.
- ✓ **ESTRATEGIAS DE ZONA DE INFLUENCIA:** hay compañías que ganan un notorio reconocimiento y lealtad de sus clientes cuando se vinculan con la zona de influencia que atienden, para desarrollar acciones que propenden por el bienestar de la comunidad. En esta estrategia quedan consideradas las acciones de relacionamiento de la empresa con públicos reconocidos, sean o no clientes, entre ellos: las autoridades, los grupos de influencia, los gremios, los grupos sociales, etc.

¹ Por competencia se entiende una capacidad superior desarrollada para ejercer una labor.

Como se desprende de la descripción de estas **estrategias genéricas**, cada una de ellas implica movimientos estratégicos diferentes para desarrollar una ventaja competitiva y por tanto, son distintos sus alcances, sus objetivos, sus procesos de implementación y por ende los resultados esperados. En cada caso hay que juzgar su pertinencia y conveniencia. **Lo recomendable no es tratar de emplear muchas de ellas, focalizarse en alguna o algunas y desarrollarlas hasta convertirlas en verdaderas ventajas frente al mercado y los competidores.**

Planning
Marzo de 2009

Síguenos en:



Si desea conocer más sobre este tema, en Planning ofrecemos una consultoría sobre [Competitividad y Estrategia](#) que se adapta a las necesidades de su empresa.

Acerca de Planning

Planning es una empresa privada colombiana creada en 1997, que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



Servicios: Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Gerencia del servicio](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo



Recomiende a un amigo: Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.



Información de contacto: Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escribanos a info@planning.com.co o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.