

ESTRATEGIA COMPETITIVA EN EL MARKETING ESTRATÉGICO



JAMES E. LEIGH

— Director de la carrera de Administración y Marketing
Facultad de Negocios, UPC

La estrategia competitiva es útil para entender a la competencia y a la industria. Si bien ella contempla la planificación financiera, la planificación de marketing, entre otras cosas, ¿en qué consiste el diseño de una estrategia competitiva? Consiste en entender cómo la organización va a alcanzar sus metas; qué políticas utilizará para ello; y, por supuesto, cómo es que esta empresa va a competir en un mercado que, hoy en día, es cada vez más cambiante y difícil de predecir.

Para lograr el éxito en la ejecución de la estrategia competitiva es fundamental contar con objetivos bien definidos, ya sean de crecimiento, rentabilidad o de participación. Estos objetivos deben ser medibles, alcanzables y simples. Además, todas las áreas y sus actividades específicas han de estar integradas en esta red de objetivos, los cuales deben obedecer y estar relacionados con la misión y la visión de la compañía.

Durante el proceso de establecimiento de objetivos es importante realizar un análisis del entorno. Para ello se puede emplear, por ejemplo, un cuadro de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Entre dichos objetivos también se incluyen las expectativas sociales y los valores personales de los principales ejecutivos de la organización.

Ahora bien, una vez que tengamos este contexto descrito, corresponde una etapa que, para mí, es esencial, pues refuerza y direcciona completamente todo lo contemplado por la empresa en su estrategia competitiva: la de formularnos preguntas claves relacionadas con la consistencia, los recursos empresariales y la comunicación.

En cuanto a la consistencia, ésta puede ser de corte interno, como externo. A la prueba de consistencia interna, podemos asociar interrogantes como las siguientes: ¿Son alcanzables las metas? ¿Las políticas operativas se centran en las metas? ¿Se refuerzan entre sí? En cuanto a la prueba de consistencia externa, podemos asociar interrogantes como las siguientes: ¿Se explotan las oportunidades de la industria con las metas y con las políticas? ¿Se afrontan los riesgos de la industria? ¿Son las metas sensibles a los problemas sociales? En lo que se refiere a la adecuación de recursos, podríamos partir de preguntas como esta: ¿Se adecúan las metas y las políticas a los recursos con que cuenta la empresa frente a los competidores? Finalmente, sobre comunicación e implementación, podríamos

partir de estas dos preguntas: ¿Los principales ejecutivos conocen bien las metas? ¿Existe la suficiente capacidad administrativa en su ejecución?

Habiéndose abordado interrogantes sobre consistencia, recursos y comunicación, estaríamos listos para iniciar el proceso de formulación de una estrategia competitiva, en el que deberemos identificar cuál es la estrategia actual y para el cual debemos ya conocer a la competencia en profundidad, tanto en sus fortalezas, debilidades y éxito competitivo, como en sus tácticas futuras y sus factores de impacto, de carácter gubernamental, social y político.

Es sumamente importante contar con información adecuada, pues nos servirá para tomar mejores decisiones. Esto implica conocer a los observadores de la industria, como el Estado y la comunidad financiera, así como a proveedores, distribuidores y consumidores. Toda esta información y conocimiento se puede obtener, por ejemplo, mediante entrevistas, consultorías y asesorías externas e investigación interna, como académica de las principales universidades y *thinktanks* del país, como del extranjero.

Michael Porter nos presenta tres estrategias genéricas muy bien definidas y de gran eficacia: liderazgo global en costos, diferenciación y segmentación. Lo importante es que exista un compromiso total de parte de la organización, que la empresa esté plenamente comunicada y todas las áreas alineadas para el éxito de la estrategia que se decida emplear.

En resumen, existe toda una metodología marco muy bien desarrollada que las compañías deberían seguir, con la finalidad de poder superar a los competidores y de tener un crecimiento sostenible en el futuro.