

Capítulo 2_ Acerca de la Estrategia

Presente y Perspectiva de la Estrategia

Abordamos en esta obra un enfoque de administración de negocios y adoptamos como idea central, la relación entre lo que es factible denominar “los sujetos de demanda y los sujetos de oferta”. Esta concepción de sujetos, tanto de demanda como de oferta, no es exclusiva del ámbito de la economía, sino que es pertinente a la psicología, la sociología, la política, los negocios, la opinión pública, y la investigación social. En todos los campos citados, existen “sujetos de demanda y sujetos de oferta”. Sujetos que establecen vínculos entre sí, en función de los que toman decisiones.

Las decisiones trascendentes en marketing parten de la percepción de los consumidores, -actuales o potenciales-, y de su “visión de mundo”. Estas percepciones son conocidas en la etapa cualitativa de la investigación de mercado.

Estrategia y Consumidores

Los consumidores tienen necesidades básicas, y necesidades de orden superior.

El deseo es siempre el “motor” de la necesidad.

Así, la entrevista en profundidad o el grupo de enfoque, nos proveen de datos reales, y permiten apreciar con toda verosimilitud la situación competitiva.. Y determinar la posición del competidor principal, la posición del competidor “seguidor”; la de los competidores “guerrilleros”. Y la de los competidores “flanqueadores”¹

Y sobre que atributos percibidos están instaladas las expectativas y los deseos de los consumidores de un específico segmento o grupo.² Es factible concluir, cual es la estrategia útil y cual es la que no la es. Y como es la realidad de cada competidor. Se arriba a una razonable descripción de la realidad competitiva en términos de preferencias.

¹ Al Ries y Jack Trout. *Marketing de Guerra*. Madrid 1990. Ed. Mc Graw Hill. P 33-63

² Alberto Levy. *Marketing Avanzado*, Barcelona 1994. Ed. Granica p 235-323

Los datos de participación de mercado por su parte; al igual que las cifras de un estado de situación patrimonial revelan una realidad pasada y sin fundamentos causales. La descripción cuantitativa del “market share” es imprescindible, más no explica los motivos del consumo ni su probable valor futuro.

Acerca de la estrategia.

Desde la perspectiva integral, centramos nuestro interés en la dirección de la totalidad de la organización, sin abordar en detalle las técnicas y temas del marketing operativo clásico. En cuanto marketing integral, nos ocupamos del rumbo total de la compañía. Así, en la investigación de mercado surgen evidencias, que son producto de decisiones estratégicas, de planeamiento u operacionales anteriores..

El Modelo de la Estrategia

- Una estrategia es un plan para facilitar la adaptación de la organización a su ambiente, anticipándose a los cambios que se verifiquen en ese ambiente.

Las disciplinas denominadas “administración de empresas”, “dirección de empresas”, “marketing estratégico”, y “estrategia competitiva” poseen un amplio espectro de objetivos concurrentes. Si consideramos su propósito y contenidos, desde la perspectiva de la dirección general de una organización. Si bien parcialmente abordan contenidos diferentes, la estructura de contenidos comunes resulta significativamente mayor a la de contenidos diferenciales. Por este motivo, es habitual que en el ambiente empresario se utilicen las mismas en forma indistinta

En estas disciplinas se verifican tres “niveles de análisis” de la realidad de la organización. El primero es el nivel estratégico. Se ocupa de una concepción de la realidad absolutamente inestructurada; así, las decisiones estratégicas son abiertas, y

sujetas a incertidumbre.³ La presencia de incertidumbre, significa que no es posible efectuar un cálculo de lo que va a suceder, ni tampoco es factible determinar una probabilidad.. Otra categoría de decisiones la constituyen las de planeamiento. Estas se toman bajo riesgo lo que implica que poseen una probabilidad estimable.³

Las decisiones de planeamiento son la interfase entre la estrategia y las operaciones.³

La ejecución de la estrategia, se efectúa mediante las decisiones operativas que consisten en la concreción del trabajo que conduce a las transformaciones inmediatas. Las decisiones operativas se toman bajo certeza.³

Desea leer la obra completa? [Click aquí](#) para adquirir el libro.

³ Federico Frischknecht, *Organización*. Buenos Aires 1984, El Ateneo. P 162-168