

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS PARA GENERAR PODER DE MERCADO

Marcos Delgadillo Moreira

Maestría en Estudios Económicos – CESU UMSS

Licenciado en Administración de Empresas,

Universidad Católica Boliviana “San Pablo”

Expositor y Capacitador en temas de Liderazgo,

Docente Universidad Católica Boliviana

e-mail: delgadim@ucbcba.edu.bo

RESUMEN

Los planes ofensivos se orientan más al crecimiento que los defensivos, los planes ofensivos se dan más en mercados atractivos, en cambio los planes estratégicos defensivos se diseñan para proteger posiciones y contribuir a la generación de tesorería y beneficios en el corto plazo.

Los planes estratégicos defensivos se centran en proteger o reducir posiciones en mercados atendidos. Normalmente, no generan aumentos significativos del volumen de ventas, salvo en el caso de las estrategias defensivas para mantener cuota de mercado en mercados en expansión. Sin embargo, resultan fundamentales para conseguir tesorería y beneficios a corto plazo y, en muchas ocasiones, definen el nivel actual de cuota de participación, ventas y beneficios.

En general, las empresas que disfrutan de importantes cuotas de mercado en mercados crecientes o maduros, utilizan planes de mercado estratégicos defensivos para mantener valores de cash flow que apoyen la consecución de beneficios a corto plazo y el valor para los accionistas. Sin una buena aplicación de estas estrategias, las empresas, probablemente, se enfrentarán a difíciles situaciones de disminución de beneficios a corto plazo, y echarán en falta recursos, para poder invertir en oportunidades de mercados en crecimiento.

Palabras clave: Estrategia. Cuota de mercado. Crecimiento.

1. Estrategias para mantener la cuota de mercado

Por lo general, una empresa que es víctima de una ofensiva por parte de la competencia, se debe a la ubicación preferencial de la que goza en el mercado, es decir el liderazgo. Por ello los lineamientos estratégico presentados en esta sección son pensados como acciones que debe emprender la empresa que ostentan las primeras posiciones, para poder mantener y proteger su cuota de mercado.

En este sentido es importante utilizar y combinar, acciones que permitan sentar un límite de operaciones a la competencia a fin de limitar de forma explícita o implícita su accionar que implique consecuencias negativas a la salud integral de la empresa agredida. En este sentido, J. L. Munuera, A. I. Escudero, J. L. Munuera Alemán y A. I. Rodríguez Escudero, sugieren la adecuación de cinco elementos estratégico para lograr minimizar las acciones ofensivas contrarias y mantener, mínimamente, la cuota de mercado:

Objetivos de Marketing	Posibles acciones	Estrategia
Retener consumidores manteniendo y mejorando la satisfacción y la lealtad	Incremento de la intención a los controles de calidad)	De defensa
	Mejora continua del producto para incrementar los beneficios aportados al consumidor y reducir sus costes	De defensa
	Publicidad que recuerde y refuerce los beneficios del producto	De defensa
	Mejora de la fuerza de ventas, particularmente para llegar a los grandes consumidores	De defensa
	Incremento de los servicios posventa mediante el desarrollo o expansión de la fuerza de ventas o formando a los distribuidores	De defensa
Retener consumidores reforzando las compras de repetición	Aumentar la capacidad de producción evitando las rupturas de stocks	De defensa
	Mejorar el control de inventario y el sistema de logística para reducir los tiempos de espera	De defensa
	Continuar mejorando los canales de distribución	De defensa
	Negociar contratos de largo plazo con los grandes consumidores	De defensa
	Desarrollo de sistemas automáticos de pedidos	De defensa
Retener consumidores reduciendo el atractivo del cambio	Desarrollo de una segunda marca o línea de productos con atributos a un precios mas atractivo para un segmento específico de potenciales consumidores	De flanqueo
	Extensión de la línea o de la marca dirigida a cubrir necesidades de diferentes segmentos de usuarios	De expansión del mercado
	Mejorar el precio o incrementar el esfuerzo promocional relativo a los competidores	De confrontación
Captar nuevos adoptantes mediante la lucha cuerpo a cuerpo frente a los	Desarrollo de una segunda marca o línea de productos con atributos o un precio mas atractivo para un segmento específico de potenciales consumidores	De flanqueo

compradores	Realizar modificaciones en los productos para superar la oferta de los competidores Mejorar el precio o incrementar el esfuerzo promocional relativo a los competidores Cuando los recursos sean limitados con relación a la competencia, considerar la retirada de los segmentos mas pequeños para concentrarse en los segmentos de mayor potencial amenazados por los competidores	De confrontación De confrontación De contracción
Captar nuevos consumidores con una oferta diferenciada de la competencia	Extensión de la línea de la marca dirigida a cubrir las necesidades de los potenciales nuevos usuarios o de nuevos segmentos geográficos Crear canales de distribución más eficientes para alcanzar segmentos de mercado de potenciales consumidores Diseñar campañas de publicidad y promoción dirigidas a segmentos específicos de potenciales consumidores	De expansión del mercado De expansión del mercado Expansión del mercado

Tabla: Acciones para el mantenimiento de la cuota de mercado

FUENTE: Elaboración propia en base a Walker et. Al. 2006

Gráficamente, estos elementos, desde un punto de vista estratégico, se los puede traducir de la siguiente manera:



Figura: Estrategias para el mantenimiento de la cuota de mercado

FUENTE: Kotler y Singh, 1981

1.1. Estrategia de defensa

Cuando se ha generado poder de mercado, es decir, una participación de mercado superior a la de los competidores, es básico trabajar para fortalecer continuamente la posición conquistada, de forma que se constituya en un elemento para alejar ataques de competidores actuales y potenciales.

Esta estrategia se la realiza desarrollando productos que vayan reemplazando constantemente los anteriores; para lo cual se puede recurrir a dos modalidades: obsolescencia percibida y planificada. Aunque estas prácticas suelen tener importantes cuestionamientos éticos, no se puede negar que tiene efectividad al momento de analizar los resultados de sus implementaciones.

Por otra parte, también debe considerarse el bloqueo de los movimientos enérgicos de la competencia, labor que deberá ser realizada con efectividad superior al líder, si es que la empresa no lo es, dado que la efectividad de la compañía que tiene poder de mercado es el doble de sus seguidores,

1.2. Estrategia de flanqueo

Al destinar los esfuerzos en la defensa, se corre el riesgo de desatender nichos de mercado importantes, los cuales se tornan vulnerables a los “bypass” que pudiera hacer la compañía que haga la ofensiva; con esto la empresa que emprende el ataque podrá tener una participación de mercado atractiva, por lo menos en el entorno foco de su atención.

En este caso lo aconsejable es desarrollar marcas homogéneas al atacante para competir en el mismo segmento. Esta estrategia de flanqueo debe ser implementada a la par del fortalecimiento de los segmentos importantes, tomando en cuenta que se requieren recursos suficientes como para mantener a las “marcas de pelea”, de forma que evite efectivamente el avance del agresor inicial.

1.3. Estrategia de confrontación

Lanzar un producto mejor, brindar un mejor y mayor servicio al cliente, mayor esfuerzo publicitario o desarrollar nuevas generaciones de productos, son las acciones que se emprenden cuando la ofensiva tiene como objetivo capturar parte del principal segmento de mercado de la empresa.

1.4. Estrategia de expansión de mercado

Busca ingresar a nuevos segmentos de mercado, antes de verse amenazado por la ofensiva de otra compañía que pudiera aplicar estrategias de flanqueo. De esta manera esta política se constituye proactiva y no reactiva como lo es la antes mencionada.

1.5. Estrategia de contracción

Esta estrategia se aplica en el caso donde la empresa con tiene la capacidad e interés suficiente como para seguir operando en varios segmentos de mercado, donde la incursión de otra empresa con mayor respaldo financiero puede generar efectividad.

En esta situación la empresa agredida deberá concentrarse en aquellos productos donde goza de una mayor calidad y participación de mercado relativa.

	Estrategia de defensa	Estrategia de flaqueo	Estrategia de confrontación	Estrategia de expansión de mercado	Estrategia de contracción
Objetivo primario	Incrementar la satisfacción, lealtad y la repetición de compra entre los actuales consumidores tomando como base las fortalezas de la empresa	Protegerse contra la pérdida de segmentos específicos de consumidores mediante una oferta que supere la original	Protegerse contra la pérdida de cuota de mercado entre los consumidores actuales y luchar cuerpo a cuerpo con la oferta de la competencia	Incrementar la habilidad para atraer nuevos consumidores mediante el desarrollo de nuevos productos o extensiones de línea dirigidos a nuevos segmentos	Incrementar la habilidad para atraer nuevos consumidores en segmentos de alto crecimiento enfocando la oferta y los recursos en esos segmentos
	Atraer a los nuevos consumidores con necesidades similares a las de los primeros adoptantes	Mejorar la habilidad para atraer nuevos consumidores con necesidades específicas y criterios de compra diferentes a los de los primeros adoptantes	Mejorar la habilidad para ganar nuevos consumidores que puedan ser atraídos por la oferta de la competencia	Mejorar la habilidad para retener fragmentos de mercados o consumidores	Retirarse de los segmentos más pequeños y de menor crecimiento
Características del mercado	Mercado relativamente homogéneo respecto a las necesidades de los consumidores y a los criterios de compra.	Dos o más grandes segmentos del mercado con distintas necesidades o criterios de compra	Mercado relativamente homogéneo con respecto a las necesidades de los consumidores	Mercado relativamente heterogéneo respecto a las necesidades de los consumidores	Mercado relativamente heterogéneo con respecto a las necesidades de los consumidores y al potencial de crecimiento

	Fuerte preferencia por los productos del líder entre los grandes consumidores		Poca preferencia o lealtad hacia los productos del líder en el gran segmento del mercado	Múltiples usos del producto que requiere de productos o servicios con diferentes atributos	Múltiples usos del producto que requieren de productos o servicios con diferentes atributos
Características del competidor	Los competidores actuales y potenciales tienen recursos y competencias relativamente limitados	Uno o más competidores actuales o potenciales con suficientes recursos como para implementar eficientemente una estrategia de diferenciación	Uno o más competidores actuales o potenciales con recursos suficientes para implantar efectivamente una estrategia de confrontación	Los competidores actuales o potenciales tienen recursos relativamente limitados, particularmente en marketing e I+D	Uno o más competidores actuales o potenciales con recursos suficientes para presentar una amenaza, particularmente en los segmentos en crecimiento
Características de la empresa	La oferta de productos de la empresa disfruta de un alto reconocimiento entre los grandes segmentos del mercado y entre los consumidores potenciales	La oferta actual de productos se percibe como débil en al menos un atributo por un gran segmento de los clientes actuales o potenciales	La oferta actual sufre por falta de conocimiento y lealtad en el gran segmento del mercado	No oferta productos en uno o más de los segmentos potenciales	La oferta actual sufre por falta de conocimiento y lealtad en uno o varios de los segmentos en crecimiento
	La empresa tiene recursos de marketing y I+D iguales o superiores a los de cualquier competidor	La empresa tiene suficientes recursos de marketing o I+D para ofertar un producto par el segmento no satisfecho	La empresa tiene recursos de I+D y marketing superiores e iguales a los de los competidores actuales o potenciales	La empresa tiene recursos de I+D y marketing superiores o iguales a los de los competidores actuales o potenciales	La empresa tiene recursos de I+D y marketing limitados con relación a los competidores

Tabla: Objetivos primarios y estrategias para el mantenimiento de la cuota de mercado

Fuente: Walter et al., 2006

2. Estrategias defensivas básicas

Para Roger Best, Las empresas que disfrutan de altas cuotas de mercado requieren planes estratégicos de mercado que protejan su posición, principalmente en el caso de negocios situados en áreas de mercados atractivos en las que la empresa tenga ventajas competitivas promedio o superiores.

Para ilustrar lo anterior analicemos la situación de negocios representada por Roger Best en la figura siguiente: Como se ve, la empresa atiende, a cuatro mercados, uno de los cuales sufre pérdidas.

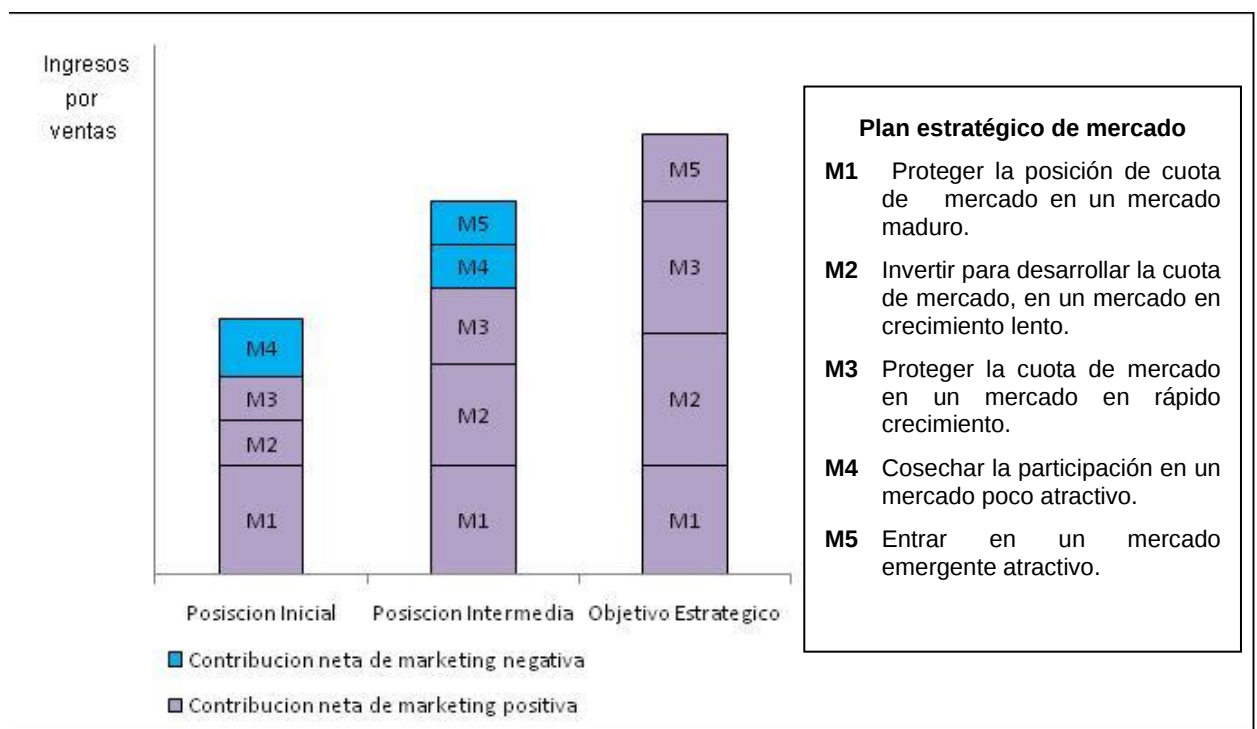


Figura: Planificación estratégica de mercado y resultados.

FUENTE: BEST, Roger J, 2007

Mercado	Características	Plan estratégico
M1	Mercado maduro, en el que la empresa goza de una importante posición de cuota de mercado.	El plan estratégico para dicho mercado es proteger la participación
M2	mercado de crecimiento lento	El plan estratégico se orienta a invertir, para aumentar la cuota
M3	de alta tasa de crecimiento	El plan estratégico se orienta a proteger la posición

M4	mercado que arroja pérdidas y que resulta poco atractivo	El plan estratégico se orienta a cosechar la participación y maximizar los beneficios a corto plazo, ya que la empresa irá abandonando, de una forma sistemática, el mercado
M5		El quinto plan estratégico de mercado se centra en incorporarse a un mercado emergente atractivo, en el que la empresa perderá inicialmente dinero, pero que constituirá una estupenda fuente de futuro crecimiento, mejora de participación y cash flow a largo plazo

Tabla: Planes estratégicos de mercado y estrategias defensivas

FUENTE: Elaboración propia en base a Best, Roger J, 2007

En base a estas cinco estrategias de mercado, la empresa espera aumentar sus ingresos y beneficios, apoyándose en diferentes movimientos estratégicos para proteger, hacer crecer, o cosechar sus cuotas de mercado.

Cada plan estratégico de mercado juega un papel importante en las ventas y rentabilidad de corto y largo plazo.

Dos de estos mercados requieren la aplicación de planes de mercado defensivos, para proteger la cuota de participación de la empresa de formas diferentes. Otro mercado requiere la aplicación de una estrategia defensiva de cosecha, para atrapar cualquier posibilidad de rentabilidad presente.

El objetivo primario de un plan estratégico defensivo es proteger cuotas de participación, a la vez que gestionar posiciones defensivas para producir crecimiento y beneficios a corto plazo que satisfagan los objetivos empresariales. Un objetivo secundario es gestionar la rentabilidad de las empresas que se mueven por encima de su potencial de crecimiento y rentabilidad.

Teniendo en cuenta estos objetivos antes mencionados (primario y secundario), Roger Best sugiere la implementación de planes estratégicos defensivos que pueden ser apropiados a estas diferentes situaciones:



Figura: Planes estratégicos de mercado y estrategias defensivas
FUENTE: Modificado en base a Best, Roger J, 2007

Como puede apreciarse en la figura siguiente, una misma posición en la Matriz atractivo-competitividad del enfoque de McKinsey-General Electric, puede conducir a varias posibles estrategias defensivas. En todos los casos, como se dijo anteriormente, las estrategias defensivas se centran en maximizar los beneficios a corto plazo y en proteger o mejorar las posiciones globales de los negocios.

Atractivo	Alta	A Desarrollo selectivo Esfuerzo en inversión y crecimiento	B Inversión y crecimiento selectivo	C Crecimiento ofensivo Selección oportunista
	Media	D Inversión y crecimiento selectivo	E Selectividad	F Cosechar a través de tácticas visibles
	Baja	G	H	I

Desinversión		Perfil bajo
Selección protectora	Cosechar a través de tácticas visibles	Desinversión rápida
Débil	Media	Fuerte
Competitividad		

Figura: La cartera de negocios y planes estratégicos de mercado defensivos

FUENTE: José Luis Munuera, Ana Isabel Escudero, José Luis Munuera Alemán, Ana Isabel Rodríguez Escudero, 2007

A continuación se detalla lo que estos autores hablan al respecto:

En la zona de atractivo alto del mercado, cuadrantes A, B y D

Esfuerzo en inversión y crecimiento. Los productos situados en esta zona ostentan la posición de liderazgo en un mercado muy atractivo. Deben tener, por tanto, prioridad en cuanto a la asignación de recursos con el fin de maximizar las inmejorables perspectivas que poseen y sostener sus puntos fuertes.

Inversión y crecimiento selectivo. Dada su posición media, se debe pro-ceder a la identificación de los segmentos con más alto crecimiento y a la inversión de recursos suficientes para mantener, al menos, la posición actual y solventar los puntos débiles. Deben reforzar sus áreas más débiles para lograr el liderazgo.

Selección oportunista. Los productos aquí situados podrían llegar a ser los futuros líderes de la empresa dado el nivel de atractivo del mercado. La empresa seleccionará aquellos que posean un potencial de crecimiento mayor para invertir y mejorar su posición, renunciando a los otros que no tienen previsto crecer en el futuro.

En la zona de atractivo medio del mercado, cuadrantes C, E y G

Inversión y crecimiento selectivo. Cuando los productos estén situados en segmentos de mercado con un adecuado atractivo se les debe proveer de suficientes fondos para que mantengan e incluso superen su posición.

Selectividad. La prudencia se impone a la hora de trabajar con aquellos negocios en los que tanto el atractivo del mercado como la posición empresarial es media; se aconseja invertir selectivamente y especializarse sólo en mercados que estén, al menos, estabilizados. También son interesantes acciones tendentes a concentrarse en mercados de rentabilidad media y de bajo riesgo.

Cosechar a través de tácticas invisibles. Con esta expresión se alude al proceso de desinversión controlado, e incluso disfrazado, por parte de la empresa por el cual se mantiene el producto en los niveles mínimos de coste con la esperanza de obtener la mayor rentabilidad a corto plazo.

En la zona de atractivo bajo del mercado. Cuadrantes F, H y I

Selección protectora. La estrategia adecuada para estos productos no sólo no nos remite a la asignación de recursos procedentes de otros negocios, sino que ni siquiera se deben reinvertir la totalidad de flujos de caja generados. Son productos situados en mercados declinantes, por lo que, o bien se buscan nichos de mercado para una especialización rentable, o bien se trata de alcanzar la máxima rentabilidad en un corto período de tiempo exprimiendo el mercado.

Cosechar a través de tácticas visibles. La empresa posee ciertas ventajas respecto a la competencia que debe aprovechar en su proceso de desinversión: se considerará explícitamente la salida del mercado. Hay que proteger la posición de aquellos productos ubicados en segmentos rentables.

Desinversión rápida. Se han de contemplar las alternativas de venta o eliminación de modo que se perjudique lo menos posible a la cartera de la empresa y a su imagen frente a sus actuales compradores.

Las empresas tienen dos obligaciones necesarias que cumplir:

- Cumplir con sus promesas financieras de crecimiento y beneficios para con accionistas.
- Cumplir el compromiso con sus inversores y empleados, de desarrollar planes estratégicos de mercados que mejoren la posición de la empresa a largo plazo.

En este ejercicio cotidiano por conquistar estos dos objetivos, las compañías están sujetas de sufrir ataques de sus competidores, principalmente en aquellos mercados competitivos y globalizados, estos suelen provenir de dos fuentes:

- De empresas nuevas en el sector
- De empresas que buscan reponerse en el mercado

En consecuencia, el propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles. Aunque por lo regular la estrategia defensiva no aumenta la ventaja competitiva de una compañía.

Un primer enfoque para proteger la posición competitiva de una compañía sugiere actuar con movilidad:

- Ampliar líneas de productos de la compañía para ocupar los nichos y las brechas vacantes que podrían tomar los retadores.
- Introducir modelos o marcas que concuerden con los módulos de la competencia.
- Mantener precios bajos en dichos modelos.
- Firma de acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores.
- Capacitación barata o libre de costo.
- Promociones en ofertas, cupones y descuentos oportunos.
- Reducir los tiempos de entrega.
- Aumentar las coberturas de garantías.
- Patentar tecnologías alternativas.
- Firmar contratos exclusivos con todos los proveedores.
- Evitar a los proveedores que dan servicios a los competidores.
- Desafiar a los productos y prácticas de los rivales en los procedimientos legales.

Los movimientos de este tipo no solo refuerzan la posición actual de una compañía, sino que también presentan a los competidores un objetivo móvil. Una buena defensa implica ajustarse con rapidez a las cambiantes condiciones de la industria y, a veces, dar el primer paso para obstruir o dificultar los movimientos de los posibles agresores. Siempre es preferible una defensa móvil a una estacionaria.

Un segundo enfoque de la estrategia defensiva incluye el envío de señales de contra defensivas fuertes en caso de que el retador ataque. Se pueden enviar señales a los posibles retadores por medio de:

- Anunciar públicamente el compromiso de mantener la participación actual del mercado.
- Anunciar públicamente los planes de aumentar la capacidad de producción a fin de satisfacer el crecimiento de la demanda.
- Proporcionar por adelantado información acerca de un nuevo producto o nueva tecnología o los planes de introducir nuevas marcas, esperando que los retadores retrasen sus movimientos hasta que confirmen las acciones anunciadas.
- Comprometer públicamente a la compañía con una política de igualar los precios o términos ofrecidos por los competidores.
- Dar una sólida respuesta a los movimientos de los competidores débiles para aumentar la imagen de la compañía de ser un defensor duro.

2.1. Proteger la posición

En muchos entornos competitivos se dice que la mejor defensa es un buen ataque. Con frecuencia, algunas empresas que disfrutaban de una posición dominante en cuota de mercado y de fuertes ventajas competitivas, permanecen adormecidas, en la ilusión de pensar que son imbatibles. Sin embargo, si no son cautas, estas empresas

se verán superadas por retadores agresivos. Mantener una posición de dominio, en un mercado atractivo y creciente, requiere que las empresas continúen invirtiendo agresivamente para mantener sus ventajas competitivas.

Entonces, esta estrategia defensiva consiste en invertir para proteger la posición en un mercado atractivo en el que la empresa goza de una posición de dominio.

2.2. Optimizar la posición

En ocasiones, las empresas tienen que cambiar de una estrategia defensiva de inversión, para proteger la cuota, a una estrategia defensiva de optimización. Esto es normal en mercados menos atractivos en la etapa de madurez del producto, o en mercados maduros donde el crecimiento se encuentra limitado y los márgenes son pequeños.

Una estrategia de maximización de beneficios puede involucrar aumentos de los precios, para mejorar cifra de beneficios, aunque se sacrifique los ingresos por ventas y la cuota de mercado.

La estrategia de centrado del enfoque va un paso más allá, aumentando los precios, reduciendo el volumen y centrándose en los clientes más rentables, optimizando así los beneficios.

Esta estrategia defensiva se da con frecuencia en la última etapa de crecimiento de un producto e igualmente en su fase de madurez, ya que los productos que se encuentren en las últimas etapas de la fase de crecimiento o en la etapa de madurez, necesitan ser gestionados de una forma especial, para optimizar sus beneficios. La figura 8 ilustra el hecho de que, es en estas etapas, cuando las empresas pueden obtener las mayores cifras de beneficios. A medida que la demanda alcanza su volumen máximo y los márgenes se expresan a tope, las empresas pueden conseguir su máximo nivel de beneficio bruto.

Dado que el ritmo de crecimiento de las ventas disminuye, los presupuestos de marketing deberían hacerlo también.

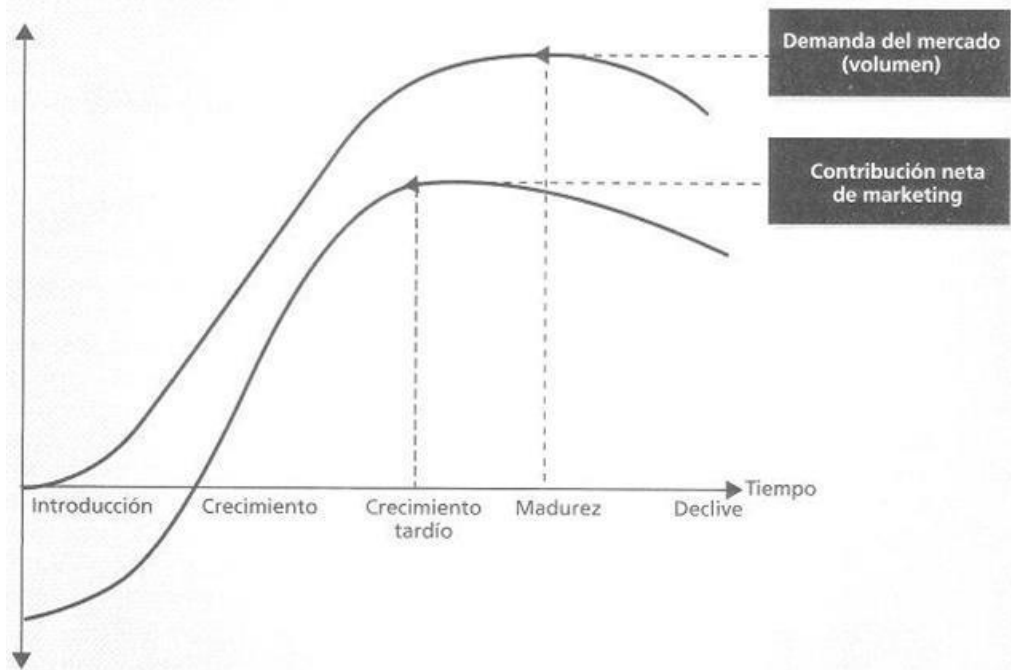


Figura: El ciclo de vida del producto y la rentabilidad de marketing

FUENTE: BEST, Roger J., 2007

Gestionados de una forma adecuada, como puede verse en la figura 9, una buena combinación de volumen, margen y presupuesto de marketing debería proporcionar la cifra más alta de beneficios del ciclo de vida de un producto. Aquellas empresas que gestionen mal precios y márgenes, o que inviertan demasiado en el presupuesto de marketing, en esta fase del ciclo de vida del producto, probablemente perderán sus mejores oportunidades de beneficios.

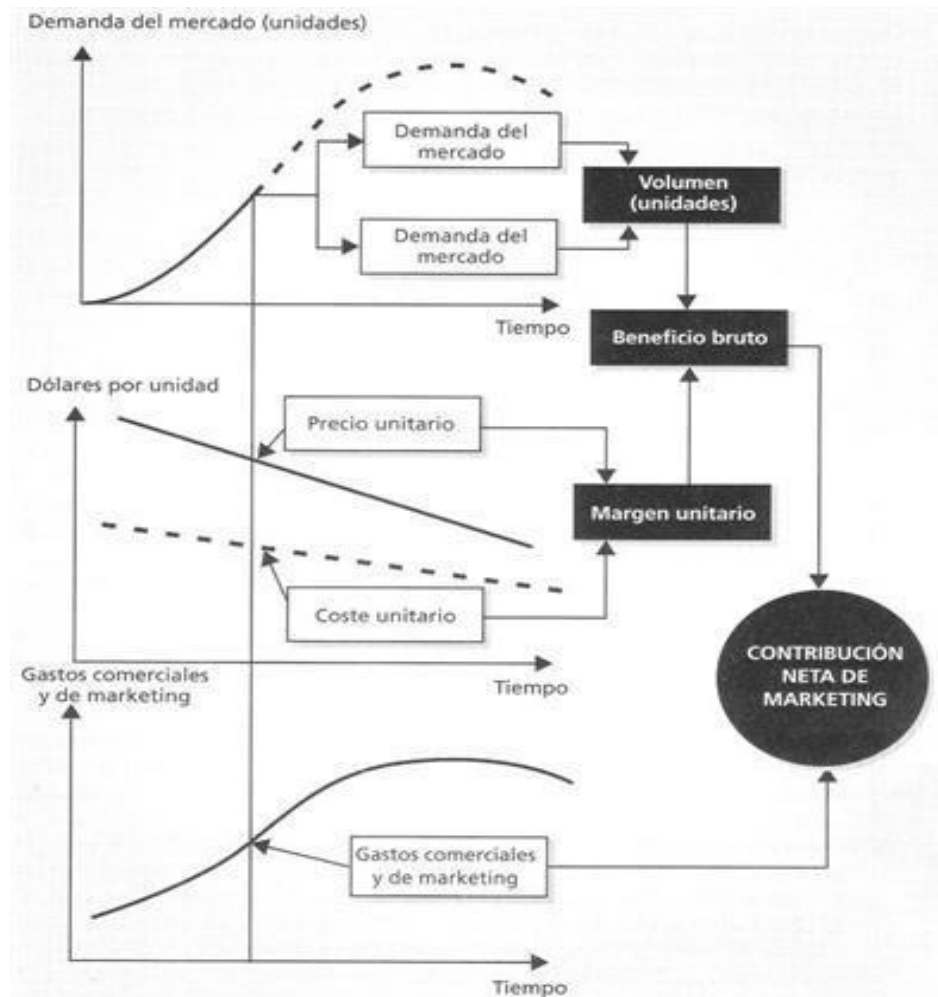


Figura 6.9. El ciclo de vida del producto y los componentes de la rentabilidad de marketing FUENTE: BEST, Roger J., 2007

2.3. Monetizar. Cosechar. Desinvertir

Llega un momento en el ciclo de vida de los productos en el que los mercados resultan menos atractivos y deben orientarse hacia la búsqueda de beneficios a corto plazo, con independencia de las ventajas competitivas. En algunos mercados maduros o en declive, se puede conseguir una gestión atractiva de la tesorería a través de una estrategia defensiva de monetización. En otras situaciones, la mejor estrategia defensiva es una salida lenta del mercado (estrategia de cosecha) o una salida rápida del mercado (estrategia de desinversión). En todos los casos, se trata de diseñar una estrategia defensiva que maximice la generación de tesorería inmediata.

3. Estrategias defensivas de Fred David

Fred David, considera, además de las estrategias de integración, intensivas y de diversificación, otras tres prácticas como medio de defensa en el mercado:

3.1. Recorte de gastos

Surge como medida de respuesta ante la disminución de las ventas y utilidades, es también llamada “estrategia de reversión o de reorganización”. La lógica es operar con recursos limitados y hacer frente a la presión de los accionistas, empleados y medios.

Puede llevar consigo la venta de algunos activos como terrenos y edificios, reducción de líneas de productos, cierre de empresas marginales y de fábricas obsoletas, automatización de procesos, reducción del número de empleados e implementación de sistemas de control de gastos.

Cuando una empresa posee una capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas en forma constante con el paso del tiempo

Cuando una empresa es uno de los competidores débiles en una industria en particular

Cuando una empresa está plagada de ineficiencias, escasa rentabilidad, baja moral de los empleados y presiones de los accionistas para mejorar el rendimiento

Cuando una empresa ha fracasado en aprovechar las oportunidades externas, reducir al mínimo las amenazas externas, explorar las fortalezas internas y superar las debilidades internas a través del tiempo, es decir, cuando los gerentes estratégicos de la empresa han fracasado (y, quizá serán reemplazados por individuos más competentes)

Cuando una empresa ha crecido tanto y tan rápido que se requiere una reorganización interna importante

Cuadro: Indicadores para el recorte de gastos

Fuente: David, Fred, 2003

3.2. Enajenación

Es la venta de una división parte de una empresa, que es utilizada para obtener capital para distintos fines previstos por la compañía. Suele formar parte de una estrategia de recorte de gastos generales, con el objeto de deshacerse de empresas deficitarias, que demanden demasiado capital o que no tengan consistencia con las actividades de empresa.

Cuando la empresa ha seguido una estrategia de recorte de gastos y no ha logrado los mejoramientos necesarios

Cuando una división requiere mayores recursos para ser competitiva que los recursos que la empresa le puede proporcionar

Cuando una división es responsable del escaso rendimiento general de una empresa

Cuando una división no se adapta al resto de la empresa, lo que conduce a mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades totalmente distintos

Cuando se necesita con rapidez una gran cantidad de efectivo y no es posible obtenerlo de manera razonable de otras fuentes

Cuando la acción gubernamental antimonopolio amenaza a una empresa

Cuadro: Indicadores para la enajenación

Fuente: David, Fred, 2003

3.3. Liquidación

Es la venta, en partes, de todos los activos de una empresa. Es posterior a la derrota del mercado, podría ser considerada como estrategia de defensa bajo el supuesto que su camino es preferible a seguir perdiendo, no obstante es sinónimo a la salida del mercado.

Cuando una empresa ha seguido tanto una estrategia de recorte de gastos como de enajenación y ninguna ha sido exitosa

Cuando la única alternativa de una empresa es la bancarrota; la liquidación representa un medio ordenado y planeado para obtener la mayor cantidad posible de efectivo de los activos de una empresa.

Una empresa puede declararse legalmente en bancarrota primero y después liquidar diversas divisiones para obtener el capital necesario

Cuando los accionistas de una empresa tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos de la empresa

Cuadro: Indicadores para la liquidación

Fuente: David, Fred, 2003

Bibliografía

José Luis Munuera, Ana Isabel Escudero, José Luis Munuera Alemán, Ana Isabel Rodríguez Escudero, Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección ESIC Editorial, 2007

Fred R. David, Conceptos de administración estratégica, Pearson Educación, 2003

Best Roger J., Marketing Estratégico, Pearson Prentice Hall, 2005

