IV.- CLASIFICACION DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Para entender las estrategias de desarrollo es necesario comprender el papel de estas, en la sociedad, la economía y la empresa. Este capítulo suministra una visión general de las estrategias de desarrollo, examinando con cierto detalle sus distintas divisiones.

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores, es un dato importante de una estrategia de desarrollo.

Se examinarán, en primer lugar, **las estrategias básicas** a considerar, teniendo en cuenta la ventaja competitiva detectada, después, **las estrategias de crecimiento** y finalmente, las **estrategias competitivas.** A modo de una ilustración se presenta en la figura 3, la clasificación de las estrategias de desarrollo.

IV.1.- Estrategias Básicas

El primer paso a emprender en la utilización de una estrategia de desarrollo es precisar la naturaleza de la **ventaja competitiva defendible (VCD)**, que servirá de punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

En otros términos, ¿ Cuál es la ventaja **defendible** en un producto-mercado determinado? Identificar esta VCD implica un análisis de la situación competitiva y, más específicamente, las respuestas a las cuestiones siguientes:

E S T R A T E G I A S

IV.1 ESTRATEGIAS BASICAS:
IV.1.1- LIDERAZGO DE COSTOS
IV.1.2.- DIFERENCIACION
IV.1.3.- ESPECIALISTA

IV.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO
IV.2.1.- CRECIMIENTO INTENSIVO
- IV.2.1.1 ESTRATEGIAS DE PENETRACION
- IV.2.1.2 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE PRODUCTOS
- IV.2.1.3 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MERCADO

IV.2.2.- CRECIMIENTO POR INTEGRACION
- IV.2.2.1 ESTRATEGIA DE INTEGRACION HACIA ARRIBA
- IV.2.2.2 ESTRATEGIA DE INTEGRACION HACIA ABAJO
- IV.2.2.3 ESTRATEGIA DE INTEGRACION HORIZONTAL

IV.2.3.- CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACION
- IV.2.3.1 ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION CONCENTRICA
- IV.2.3.2 ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION PURA

IV.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
IV.3.1.- ESTRATEGIAS DEL LIDER
- IV.3.1.1 ESTRATEGIA DEFENSIVA
- IV.3.1.2 ESTRATEGIA OFENSIVA
- IV.3.1.3 ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA CIRCULAR

IV.3.2.- ESTRATEGIA DEL RETADOR
IV.3.3.- ESTRATEGIA DEL SEGUIDOR
IV.3.4.- ESTRATEGIA DEL ESPECIALISTA

FIGURA 3

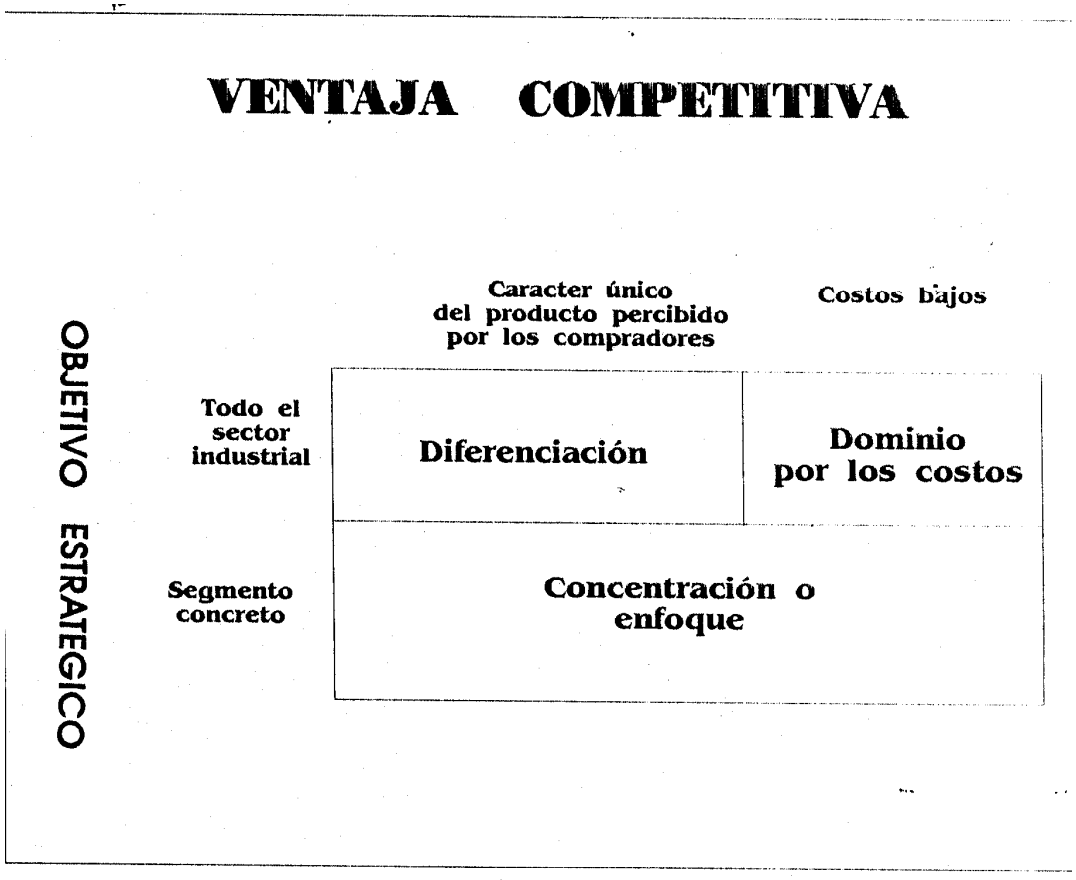
- ¿Cuáles son los factores claves de éxito en el producto-mercado considerado?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación a esos factores claves?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del o de los competidores más peligrosos en relación a estos mismos factores claves?

En base a estas informaciones, la empresa puede:

a) evaluar la naturaleza de la ventaja en relación al que esté mejor situada;
b) decidir crearse una ventaja competitiva en un área específica;
c) intentar neutralizar la ventaja competitiva detectada por la competencia.

Las estrategias básicas susceptibles de ser adoptadas serán, pues, diferentes según se apoyen en una ventaja competitiva basada en una ganancia de productividad, y por consiguiente en términos de costos, o basada en un elemento de diferenciación, y por tanto en términos de precio.

Se considera (Porter 1982) que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia (figura 4), según el objetivo considerado: todo el mercado o a un segmento específico; y según la naturaleza de la ventaja competitiva que dispone la empresa: una ventaja en costo o una ventaja debido a las cualidades distintivas del producto.



Las Estrategias de Base
Fig. 4

IV.1.1) La estrategia de liderazgo en costos se apoya en la dimensión productividad y está generalmente ligada a la existencia de un efecto experiencia. Esta estrategia implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones de productividad que permiten valorar los efectos experiencia de las concepciones muy estudiadas de los productos y de los gastos reducidos de ventas y de publicidad, a la vez que el acento está puesto esencialmente en la obtención de un precio bajo en relación a sus competidores.

El hecho de tener una ventaja en costos constituye una protección eficaz contra las fuerzas competitivas.

- Respecto a los competidores directos, la empresa puede resistir mejor a una eventual competencia de precios y obtener además un beneficio a nivel del precio mínimo para la competencia.
- **Los clientes** fuertes no pueden hacer bajar los precios más que hasta el nivel correspondiente al del competidor directo mejor situado.
- Un precio de costo bajo protege a la empresa de los aumentos de costo impuestos por un **proveedor** fuerte.
- Un precio de costo bajo constituye una barrera de entrada para los **nuevos competidores** y también una buena protección respecto a los **productos sustitutivos.**

De manera general, una posición de dominio en costo protege a las empresas contra las fuerzas competitivas, porque son los

competidores menos eficientes los primeros que sufrirán los efectos de la lucha competitiva.

IV.1.2) Las estrategias de diferenciación tiene por objetivo el dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores. Se ha visto anteriormente que la diferenciación puede tomar diferentes formas: una imagen de marca, un avance tecnológico reconocido, la apariencia exterior, el servicio postventa, etc.

Las diferenciaciones, como el liderazgo en costos, protege a la empresa de las fuerzas competitivas, pero de manera muy diferente.

- Frente a los competidores directos, la diferenciación reduce el carácter sustituible del producto, aumenta la fidelidad disminuye la sensibilidad al precio y por ello mejora la rentabilidad.
- Debido a la mayor fidelidad de la clientela, la entrada de competidores nuevos se hace más difícil.
- La rentabilidad más elevada aumenta la capacidad de resistencia de la empresa a los aumentos de costo impuestos por un eventual proveedor fuerte.
- Finalmente, las cualidades distintivas del producto y la fidelidad de la clientela constituyen, igualmente, una protección frente a los productos sustitutivos.

Así, una diferenciación acertada permite obtener beneficios superiores a los competidores debido al precio más elevado que

el mercado está dispuesto a aceptar, y a pesar de los costos generalmente más elevados que son necesarios para asegurar las cualidades distintivas. Este tipo de estrategias no es siempre compatible con un objetivo de participación elevada en el mercado, la mayoría de los compradores no están necesariamente dispuestos a pagar el precio elevado, aun reconociendo la superioridad del producto.

Las estrategias de diferenciación implican generalmente inversiones importantes en el mercado opcional, particularmente en gastos publicitarios, cuyo objetivo es dar a conocer el mercado las cualidades distintivas reivindicadas por la empresa.

IV.1.3) Una tercera estrategia básica es la del especialista, que se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo es, pues, asignarse una población-objetivo restringida y satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado. Esta estrategia implica, por consiguiente, una diferenciación , un liderazgo en costos, o bien las dos a la vez, pero únicamente respecto a la población-objetivo escogida.

Por ejemplo, un fabricante de pinturas puede, decidir dirigirse únicamente a las pinturas profesionales y no hacia el mercado del gran público, ni a la industria de la construcción del automóvil y naval. Otro ejemplo en la industria del automóvil, Mercedes se dirige únicamente al segmento alto de la

gama, un segmento estrecho, pero que esta cubre más eficazmente que otras marcas de automóviles.

Como resumen una estrategia de liderazgo en costos supone inversiones continuas, una competencia técnica elevada, una vigilancia estrecha de los procesos de fabricación y de distribución, y productos estandarizados que faciliten la producción. La función de producción ejerce, pues, un papel dominante. Una estrategia de diferenciación implica, por el contrario, la existencia de una habilidad en mercadotecnia importante más que un avance tecnológico. La capacidad de analizar y de anticipar la evolución de las necesidades del mercado es aquí fundamental; igualmente, la coordinación de los esfuerzos entre producción y mercadotecnia. Por último, una estrategia de concentración supone las características precedentes reunidas frente al segmento estratégico escogido.

IV.2.- Estrategias de Crecimiento

Los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento de las ventas, de la participación en el mercado, del beneficio o del tamaño de la organización. El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos. Independientemente de este elemento de dinamismo, el crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia,

gracias, principalmente, a las economías de escala y a los efectos de experiencia que ofrece.

La empresa puede definirse un objetivo de crecimiento a tres niveles diferentes (Kotler 1984):

1. Un objetivo de crecimiento en el seno del mercado de referencia en el cual opera; se hablará entonces de **crecimiento intensivo;**
2. Un objetivo de crecimiento realizado en el seno del sector industrial a través de una extensión horizontal, por arriba o por abajo de su actividad de base; se trata de **crecimiento integrado;**
3. Un objetivo de crecimiento que se apoya en las oportunidades situadas fuera de su campo de actividad habitual; se trata entonces del objetivo de **crecimiento por diversificación.**

A cada uno de estos objetivos de crecimiento corresponden un cierto número de estrategias posibles que es interesante examinar.

IV.2.1) Crecimiento intensivo

Una estategia de crecimiento intensivo es justificable para una empresa cuando ésta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que cubre actualmente. Diferentes estrategias pueden ser consideradas.

IV.2.1.1) Estratègia de penetración consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados existentes. Dos vías pueden ser adoptadas:

- aumentar las ventas gracias a un aumento de la cuota de mercado, atrayendo a los compradores de los productos competidores; esta estrategia supone que los productos presenten cualidades distintivas importantes para el comprador;
- intervenir sobre los componentes de la demanda global con el fin de aumentar el tamaño del mercado total; por ejemplo: a) incitar a los compradores a utilizar más regularmente el producto, b) incitar a los compradores a consumir más por ocasión del consumo, c) hallar nuevas oportunidades de utilización.

Hay que destacar que esta última estrategia tiene el riesgo de beneficiar al conjunto de competidores en la medida en que influye más en la demanda global que en la demanda selectiva.

IV.2.1.2) Estrategia de desarrollo de productos consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa. Pueden considerarse diferentes posibilidades:

- añadir funciones o características al producto de manera que se extienda el mercado; por ejemplo, en el mercado de relojes, la incorporación de minutero,de banco de datos, de calculadora, etc;
- ampliar la gama de productos desarrollando nuevos modelos,

nuevos tamaños, o varias versiones del producto correspondientes a diferentes niveles de calidad; es importante, claro está, verificar si estas acciones contribuyen realmente al aumento de las ventas y no se limitan a desplazar la demanda de un producto a otro;

- desarrollar una nueva generación de productos que presenten características de rendimientos nuevos que dejen desfasados los productos existentes;
- desarrollar productos nuevos para los mercados actuales; se trata aquí de adición de productos y no de extención de la gama; por ejemplo, un confitero que lance una gama de postres a base de frutas y que se apoya en la complementariedad de este producto nuevo en términos de grupos de compradores, de distribuidores, de fuerza de venta, imagen de marca, etc.

La palanca utilizada en esta estrategia de crecimiento es, esencialmente, la política de producto y el análisis de segmentación.

IV.2.1.3) Estrategia de desarrollo de mercado tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados. Aquí también son posibles varias estrategias:

- proceder a una expansión geográfica hacia otras regiones del país o hacia otros países; la expansión de productos japoneses en el mundo entero es el ejemplo más espectacular;
- adoptar un nuevo circuito de distribución suficientemente distinto a los circuitos existentes; por ejemplo, distribuir

bebidas en los lugares de trabajo(fábricas, despachos, escuelas...);etc.

- dirigirse a nuevos segmentos de usuarios, posicionando el producto diferentemente.

Una estrategia de desarrollo para los mercados se apoya, pues, principalmente en la política de distribución y en el posicionamiento.

IV.2.2) Crecimiento por integración

Una estrategia de crecimiento por integración se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en el cual se inserta. Se tratará, por ejemplo, de asegurarse la regularidad de una fuente de aprovisionamiento o de controlar una red de distribución, o también de tener acceso a la información de una actividad que se sitúa por debajo y de la cual depende la demanda propia de la empresa. Se establece una distinción entre integración hacia arriba, integración hacia abajo e integración horizontal.

IV.2.2.1) Estrategia de integración hacia arriba estágeneralmente guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica. En algunos casos, una integración hacia arriba es necesaria porque los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico para fabricar componentes o materiales indispensables

de la actividad de la empresa. Como ejemplo, en la industria alimentaria es la que ha originado el desarrollo de contenedores y de camiones frigoríficos necesarios para el desarrollo de la cadena del frío en la distribución alimentaria. Otro objetivo puede ser facilitar un acceso hacia una nueva tecnología esencial para el éxito de la actividad de base. Numerosos fabricantes de ordenadores se han integrado hacia arriba en la concepción y la fabricación de semiconductores con el objetivo de controlar mejor esa tecnología fundamental para ellos.

IV.2.2.2) Estrategia de integración hacia abajo tiene como motivación de base asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada. Para una empresa de bienes de consumo, se tratará de asegurar el control de la distribución por sistemas de franquicias o de contratos de exclusividad, también por el desarrollo de una red de tiendas propias. En los mercados industriales, el objetivo es principalmente cuidar del desarrollo de las actividades de transformación o de incorporación hacia abajo que son las salidas naturales. Es así como algunas industrias de base participan activamente en la creación de empresas transformadoras situadas más abajo de su propia actividad. En siderurgia, por ejemplo, Cockerill en Bélgica ha creado Phoenix Works, especializada en el revestimiento y la galvanización de planchas de hierro; Polypal, que desarrolla y fabrica sistemas de almacenamiento de uso industrial. En algunos casos, el objetivo de integración hacia abajo es tener, por finalidad, una mejor

comprensión de las necesidades de los clientes de los productos fabricados. La empresa crea entonces una filial que juega el papel de unidad piloto: comprender la problemática de los clientes usuarios o incorporadores para poder encontrar sus necesidades más eficazmente.

IV.2.2.3) Estrategia de Integración horizontal se sitúa en una perspectiva muy diferente. El objetivo es reforzar la posición competitiva absorviendo o controlando a algunos competidores. Los argumentos pueden ser de naturalezas muy variadas: neutralizar un competidor que estorbe, alcanzar el punto crítico para obtener efectos de escala, alcanzar el punto crítico para obtener efectos de escala, beneficiarse de la complementariedad de las gamas de productos, tener acceso a redes de distribución o a segmentos de compradores, etc.

IV.2.3) Crecimiento por diversificación

Una estrategia de crecimiento por diversificación se justifica si el sector industrial, en el cual se inserta la empresa, no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte, ya sea porque el mercado de referencia está en declive. Una estrategia de diversificación implica la entrada en productos-mercados nuevos para la empresa. Como tal, este tipo de estrategia de crecimiento es más arriesgado, ya que el salto a lo desconocido es más importante. Se establece habitualmente una

distinción entre diversificación concéntrica y diversificación pura.

IV.2.3.1) Estrategia de diversificación concéntrica la empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y/o comercial. El objetivo es, pues, beneficiarse de los efectos de sinergia debido a la complementariedad de las actividades y extender así el mercado potencial de la empresa. Por ejemplo, la división "Deportes" de la fábrica nacional de Bélgica, especializada desde hace muchos años en la fabricación de armas de caza, se ha diversificado progresivamente por el aumento de su gama de otros artículos de deporte, tales como los palos de golf, las cañas de pescar, las raquetas de tenis, etc. El objetivo era, por una parte, compensar el declive del mercado de los artículos de caza y, por otra parte, valorizar la red de distribución de los artículos de deporte. Una estrategia de diversificación concéntrica, normalmente debe tener como resultado atraer nuevos grupos de compradores.

IV.2.3.2) Estrategia de diversificación pura la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en el comercial. El objetivo es entonces orientarse hacia campos completamente nuevos a fin de rejuvenecer la cartera de actividades.

Las estrategias de diversificación son indudablemente las estrategias más arriegadas y las más complejas, ya que conducen a la empresa a terrenos completamente nuevos para ella. El éxito de una operación de diversificación exige recursos importantes, tanto humanos como financieros.

IV.3.- Estrategias Competitivas

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia de desarrollo. Los factores de competitividad han permitido evaluar la importancia de la ventaja competitiva detectada en relación a los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos competitivos. Ahora se trata de utilizar una estrategia en base a evoluciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Se establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas; esta tipología se basa en la importancia de la cuota de mercado detectada y distingue las siguientes estrategias:

- estrategias del líder
- estrategias del retador
- estrategias del seguidor
- estrategias del especialista.

IV.3.1) Estrategias del líder

La empresa líder es un producto-mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar. En este grupo figuran las empresas o las marcas más conocidas, tales como IBM, Kodak, Rank Xerox, etc. Varias estrategias son consideradas por la empresa líder.

La empresa líder es generalmente aquella que contrubuye más directamente al desarrollo del mercado de referencia. La estrategia más natural que pone de relieve la responsabilidad del líder es la de **desarrollar la demanda global,** intentando descubrir nuevos usuario del producto, de promover nuevos usos de los productos existentes, o también de aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo. Volvemos a encontrar aquí los objetivos de la estrategia de crecimiento intensivo. Obrando así, la empresa líder amplía el mercado de referencia, lo que será, en definitiva, beneficioso para el conjunto de los competidores existentes. Este tipo de estrategia se observará principalmente en las primeras fases de ciclo de vida de un producto-mercado, cuando la demanda global es ampliable y la tensión entre competidores débiles, debido al elevado potencial de crecimiento de la demanda global.

Una segunda estrategia propia de la empresa que detecta una cuota de mercado elevada es una **estrategia defensiva:** proteger la

cuota de mercado constriñendo la acción de los competidores más peligrosos. Esta estrategia es a menudo adoptada por la empresa innovadora que, una vez abierto el mercado, se ve atacada por competidores imitadores. Este ha sido el caso de IBM en el mercado de grandes ordenadores, de Danone en el mercado de productos frescos, etc. Varias estrategias defensivas pueden ser adoptadas: la innovación y el avance tecnológico con el fin de desanimar a la competencia; la consolidación del mercado gracias a una distribución intensiva y a una política de gama que procure cubrir todos los segmentos ; la confrontación, es decir, el enfrentamiento directo mediante la guerra de precios o mediante la lucha publicitaria. Este tipo de estrategia ha sido ejecutada principalmente entre Coca Cola y Pepsi-Cola.

Extender su participación en el mercado mediante una **Estrategia ofensiva** es una tercera posibilidad que se presenta a la empresa dominante. El objetivo aquí es beneficiarse al máximo de los efectos de experiencia y de mejorar así la rentabilidad. Esta estrategia se apoya en la hipótesis de la existencia de una relación entre participación en el mercado y la rentabilidad.

Una cuarta estrategia a considerar por una empresa dominante es reducir su participación en el mercado, con el fin de evitar las acusaciones de monopolio o de casi monopolio. Varias posibilidades pueden ser consideradas. En primer lugar, reducir el nivel de la demanda sobre algunos segmentos por medio de aumentos de precio, de una disminución de los servicios ofrecidos y de los esfuerzos de publicidad y de promoción. Otra estrategia

será la de la **diversificación** hacia productos-mercados diferentes de aquellos en los que la empresa detecta una posición dominante. Por último, en una perspectiva diferente, una tercera estrategia es la de **Mercadotecnia circular** o de las relaciones exteriores, cuyo objetivo es valorar el papel social de la empresa frente a sus diferentes públicos. Es así como, en Bélgica, la gran distribución que detecta una posición dominante en el sector alimentario saca fácilmente a relucir su papel social de lucha contra la inflación que realiza gracias a su política de precios, y especialmente por medio de la introducción a gran escala de productos genéricos, un 30 %- 40% menos caros que los productos con marcas de fabricantes o de distribuidores.

IV.3.2) Estrategias del Retador

La empresa que no domina un producto-mercado puede elegir, o bien atacar al líder ser su "retador", o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose sobre las decisiones tomadas por la empresa dominante. Las estrategias del retador son, pues, estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder.

Los dos problemas claves a los cuales ésta confrontando el retador son :

a) la elección del campo de batalla sobre el cual basarse para atacar a la empresa líder,

b) la evolución de su capacidad de reacción y de defensa.

En la **Elección del campo de batalla**, dos posibilidades se

ofrecen al desafiador: el ataque frontal o el ataque lateral.

El ataque frontal consiste en oponerse directamente con el competidor utilizando las mismas armas que el, sin buscar atacarle particularmente en sus puntos débiles. Para tener éxito, un ataque frontal exige una relación de fuerzas muy superior en el atacante. En estrategia militar, esta relación de fuerzas está habitualmente fijadas. Por ejemplo cuando IBM (1981) atacó el mercado de los microordenadores con su PC, los medios de mercadotecnia utilizados, principalmente publicitarios, eran claramente muy superiores a los Apples, Commodore y Tandy, que dominaban este mercado, dos años después, IBM era el líder.

Los ataques Laterales dirigen sus esfuerzos a oponerse al líder en una u otra dimensión estratégica en las cuales el competidor es débil o está mal preparado. Un ataque lateral puede dirigirse, por ejemplo, hacia una región o una red de distribución donde la empresa dominante está menos representada, o también hacia un segmento de mercado donde su producto está menos adaptado. Una estrategia clásica para un retador es atacar la empresa dominante por el precio: ofrecer el mismo producto, pero a un precio sensiblemente reducido. Es la estrategia adoptada por numerosas empresas japonesas, esencialmente en el mercado de la electrónica y del automóvil. Esta estrategia es tanto más eficaz para el retador cuando mayor sea la cuota de mercado para el líder, ya que alinearse sobre el precio reducido implica para él costos importantes, aun cuando el retador, sobre todo si es pequeño, no perderá más que en un escaso volumén. Los

ataques laterales o por los flancos pueden adoptar formas variadas. La analogía con la estrategia militar es directa y se pueden definir estrategias de desbordamiento, de cercamiento. Una evaluación correcta de la capacidad de reacción y de defensa del competidor dominante es indispensable antes de emprender una maniobra ofensiva. Se sugiere evaluar la capacidad de defensa a la luz de los criterios siguientes:

- Vulnerabilidad: ¿A qué maniobras estratégicas, a qué actos del gobierno, a qué acontecimientos, en el conjunto de la economía o en el sector, sería más vulnerable el competidor?
- Provocación: ¿Cuáles son las maniobras que amenazarían los objetivos de un competidor hasta el punto que se viera obligado a replicar , quisiera o no?
- Represalias: ¿Qué acciones podrían emprenderse que no provoquen una respuesta eficaz del competidor, aun cuando se esforzase en contrarrestarlas o a imitarlas?

El ideal es adoptar una estrategia contra la cual el competidor sea incapaz de reaccionar, a causa de su situación actual o de sus objetivos prioritarios.

IV.3.3) Estrategias del seguidor

El seguidor, es el competidor que, no disponiendo más que de una cuota de mercado reducida, adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia. En vez de atacar al líder, estas empresas

persiguen un objètivo de " coexistencia pacífica" y de reparto consciente del mercado, alineando su actitud a la del líder reconocido del mercado. Este tipo de comportamiento se observa principalmente en los mercados de oligopolio, donde las posibilidades de diferenciación son escasas, de tal forma que ningún competidor tiene interés en iniciar una lucha competitiva que pueda ser desfavorable para el conjunto de las empresas existentes. El hecho de adoptar un comportamiento de seguidor no dispensa a la empresa de tener una estrategia competitiva, sino todo lo contrario. El hecho de que la empresa tenga una cuota de mercado débil refuerza la importancia de objetivos estratégicos claramente definidos, adaptados al tamaño de la empresa y a su ambición estratégica. Algunas características principales en las estrategias implantadas por las empresas rentables de escasa participación en el mercado son las siguientes:

- Segmentar el mercado de manera creativa. Para compensar su desventaja de tamaño, una empresa de baja cuota de mercado debe limitarse a un cierto número de segmentos donde sus competencias distintivas serán mejor valoradas y donde tenga mayores probabilidades de no coincidir con los competidores dominantes.
- Las empresas de baja cuota de mercado no pueden luchar con grandes empresas en el campo de la investigación fundamental;
- Pensar en pequeño. Las empresas rentables se contentan en su pequeño tamaño y ponen el acento en el beneficio, más que en el crecimiento de las ventas o de la cuota de mercado, en la especialización más que en la diversificación.

- Implicar a los dirigentes. En las empresa eficaces con baja cuota de mercado, la influencia del director general a menudo va más allá de la formulación y comunicación de una estrategia adaptada; llega hasta una implicación real en la actividad cotidiana y concreta de la empresa.

IV.3.4) Estrategias del Especialista

La empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. El objetivo perseguido es ser cabeza de ratón en vez de cola de león. Esta estrategia competitiva es una de las estrategias genéricas analizadas anteriormente : la estrategia de concentración o especialista. La clave de esta estrategia es la especialización en un mercado (determinado). Para ser rentable y duradero, un mercado (determinado) debe poseer cinco características.

- representar un potencial de beneficio suficiente;
- tener un potencial de crecimiento;
- ser poco atractivo para la competencia;
- corresponder a las capacidades distintivas de la empresa;
- poseer una barrera de entrada defendible.

El problema al cual está confrontada la empresa que busca especializarse es descubrir la característica o el criterio a partir del cual construir la especialización. Este criterio puede referirse a una característica técnica del producto, a una cualidad distintiva concreta o a cualquier elemento del esfuerzo de mercadotecnia.