

5.3.2. OPCIONES DE ACTUACIÓN ESTRATÉGICA

Lo que vamos a hacer a continuación es generar opciones estratégicas de actuación; debemos distinguir bien entre las propuestas que son simples mejoras, como las que ya hemos propuesto antes, de las que son verdaderas estrategias.

Las estrategias deben combinar siempre factores internos con factores externos. Decíamos que la estrategia era la consecuencia de un profundo conocimiento, tanto del entorno en el que se desenvuelve la actividad como de las características internas de la unidad, para poder escoger un campo de enfrentamiento en el que la situación relativa de la empresa respecto de sus competidores se vuelque a su favor y obtener así para la empresa una situación de ventaja sostenible respecto de la competencia. Eso es lo que vamos a hacer exactamente, escoger el campo de enfrentamiento que optimice el papel de nuestras ventajas y nuestras debilidades de cara a conseguir alcanzar las oportunidades y defendernos de las amenazas.

En esta fase debemos ser muy creativos. Es aquí donde el trabajo en equipo va a ser más importante; pero no limitemos la creatividad de las personas descalificando prematuramente sus propuestas aunque no nos parezcan adecuadas, dejémosles libertad para proponer; no nos preocupemos si se generan opciones estratégicas incompatibles entre sí o incluso contradictorias; anotémoslas todas, después ya las analizaremos y evaluaremos para seleccionar las idóneas; ahora asegurémonos sólo que todas las propuestas posibles son registradas.

Tomemos muy en cuenta, sobre todo, que en entornos con altas posibilidades de diferenciarse, éste es el factor relevante del entorno más trascendental a los efectos de definición de la estrategia, que sería competir por la exclusividad percibida. En entornos en los que no sea posible diferenciarse, el factor relevante del entorno más trascendental sería la cuota de mercado obtenible y la estrategia sería competir por el coste más bajo posible.

DAFO	Ventaja competitiva 1	Ventaja competitiva 2	Ventaja competitiva 3	Ventaja competitiva 4	Debilidad Significativa 1	Debilidad Significativa 1	Debilidad Significativa 2	Debilidad Significativa 3
Oportunidad 1								
Oportunidad 2								
Oportunidad 3								
Oportunidad 4								
Amenaza 1								
Amenaza 2								
Amenaza 3								
Amenaza 4								

Figura 27 (elaboración propia)

ESTRATEGIAS OFENSIVAS: Cuando las ventajas competitivas nos permitan aprovechar las oportunidades detectadas en el entorno podremos montar, apoyándonos en ellas, estrategias ofensivas; generemos ideas de forma creativa; para cada ventaja competitiva frente a cada una de las oportunidades debemos plantearnos las siguientes preguntas:

- ¿Esta ventaja competitiva nos permite aprovechar esta oportunidad?
- ¿Cómo?

ESTRATEGIAS REACTIVAS: También las ventajas competitivas nos pueden permitir reaccionar ante las amenazas. Esas serían estrategias de reacción. Otra vez, para cada ventaja competitiva frente a cada amenaza, debemos hacernos las preguntas:

- ¿Esta ventaja competitiva nos permite reaccionar ante esta amenaza?
- ¿Cómo?

ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS: Si las debilidades significativas nos impidieran aprovechar las oportunidades deberíamos adaptarnos. No planteemos aquí propuestas para mejorar las debilidades aquí hemos de plantear estrategias que nos permitan evitar las consecuencias de esa debilidad frente a las oportunidades. Para cada debilidad significativa frente a cada una de las oportunidades debemos plantearnos las preguntas:

- ¿Esta debilidad nos está impidiendo aprovechar esta oportunidad?
- ¿Cómo podemos evitarlo?

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS: Si las debilidades significativas dejasen flancos desguarnecidos ante las amenazas deberíamos defendernos. No olvidemos que aquí no caben propuestas para mejorar esa debilidad. Aquí hemos de plantear estrategias que nos permitan evitar las consecuencias de esa debilidad. Para cada debilidad frente a cada una de las amenazas debemos plantearnos las preguntas:

- ¿Esta debilidad nos deja indefensos frente a esta amenaza?
- ¿Cómo podemos evitarlo?

OPCIONES DE ACTUACIÓN ESTRATÉGICA	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	
16.	
17.	

Figura 28 (elaboración propia)