

## Marketing estratégico: (4) Selección de las estrategias

# H413: Las estrategias y las fases del ciclo de vida de la empresa

Ichak Adizes, en su libro *Corporate Lifecycles* (salvo indicación contraria, las citas que aparecen entre comillas más adelante corresponden a este autor) llama la atención respecto a un aspecto que, quizá en demasiadas ocasiones, se descuida:

**La necesidad de incorporar al proceso de análisis estratégico la identificación de la fase en que se encuentra la empresa su propio ciclo de vida y determinar cuál es el tipo de estrategia que mejor responde a las necesidades de la empresa en esa fase.**

Adizes advierte que: "Implantar la estrategia 'correcta' en la fase equivocada del ciclo de vida puede significar el desastre." En consecuencia, cuando le corresponda elaborar las próximas estrategias en su empresa, no olvide incorporar a sus procesos de análisis la identificación de la fase en que se encuentra la organización en su propio ciclo de vida. Esto le permitirá elaborar estrategias que encajen mejor con las posibilidades y necesidades específicas de su organización, lo que potenciará sus probabilidades de éxito.

Adizes identifica cinco etapas en el ciclo de vida de una empresa:

<b>Infancia</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Adolescencia</b>	<b>Plenitud</b>	<b>Envejecimiento</b>
-----------------	-------------------	---------------------	-----------------	-----------------------

De sus propios nombres se puede colegir fácilmente el significado de las diferentes etapas del ciclo ya que los mismos coinciden con el ciclo de la vida del ser humano y, además, guardan cierta relación con el conocido esquema del "ciclo de vida de los productos-mercados". Para los fines que nos interesan:

**Lo importante es el tipo de estrategia que deberían adoptar las empresas en cada fase.**

Veamos los señalamientos que hace Adizes a este respecto

## INFANCIA

En la fase de infancia, la "visión" de los fundadores es el factor dominante en el desarrollo de las estrategias: ¿qué es lo que va a hacer la empresa, cuál será su verdadero negocio, en qué sector específico realmente está, cuáles son sus grandes objetivos como organización?

Enfoques clave de las estrategias	
<b>Infancia</b>	1 Elaborar un producto estelar que sea capaz de satisfacer a plenitud a los consumidores y clientes y competir eficazmente.
	2 El objetivo es sobrevivir.
	3 Diseñar estrategias que permitan garantizar un eficiente flujo de efectivo.
	4 Generar un rápido crecimiento de las ventas.
	5 Una vez alcanzado el nivel de ventas deseado, se debe dirigir la atención a la construcción de la estructura, el control de los costes y garantizar los beneficios.

## DESARROLLO

Una vez concluida la fase de **Infancia**, con su proceso rápido de evolución, la empresa entra en una etapa de crecimiento más tranquilo, aunque no menos importante.

Enfoques clave de las estrategias	
<b>Desarrollo</b>	1 Centrar las estrategias en el logro de una mayor participación de mercado.
	2 Plantear objetivos a largo plazo, en vez de limitarse a lidiar sólo con los asuntos del corto plazo.
	3 Concentrarse en las competencias básicas de la organización.
	4 Decidir, después de las primeras experiencias, lo que no debe hacer y establecer prioridades para la planificación y gestión en las etapas sucesivas.
	5 Decidir (algo usualmente difícil y complejo) respecto a qué se debe "poner en el horno" con miras al desarrollo futuro de la organización.
	6 Aplicación de estrictos controles en los costes.
	7 Establecimiento de niveles adecuados de "disciplina y control" en el proceso de crecimiento.
	8 Creación de un equipo directivo complementario para que se responsabilice de ciertas áreas de decisión.

## ADOLESCENCIA

Adizes señala que: "En la fase de **Adolescencia**, con frecuencia las empresas sufren de una temporal pérdida de visión. La estrategia de los directivos máximos de la empresa debería centrarse en generar 'fuerzas integradoras': visión y valores."

Adolescencia	Enfoques clave de las estrategias	
	1	"Podar el árbol" de tal forma que todas las energías existentes en la organización se centren en el crecimiento de sus áreas más sólidas y rentables.
	2	A la luz de las experiencias acumuladas, redefinir cuál es el verdadero negocio de la organización (revisar la visión-misión de la empresa).

## PLENITUD

Adizes advierte que "la fase de **Plenitud** es una condición y no un destino. El objetivo estratégico de toda empresa debería ser alcanzar y mantener el estado de **Plenitud**; es decir, una condición en la que se mantiene un perfecto equilibrio entre la flexibilidad y el control del futuro de la organización".

Plenitud	Enfoques clave de las estrategias	
	1	Identificar nuevos negocios y oportunidades con miras a la diversificación, sea mediante desarrollos internos, sea por adquisición o fusión: el objetivo es evitar el <b>Envejecimiento</b> de la empresa mediante la renovación y actualización constante de su portafolio (la empresa que se conforma con crecimientos vegetativos incrementales antes o después entra en la fase de <b>Envejecimiento</b> ).
	2	El factor clave de todo el proceso de planificación es el mercado (en las fases iniciales toda la atención estaba centrada en las ventas): "Los planes de la empresa tienen que estar en línea con las demandas del mercado o se pierden las oportunidades."
	3	Fomentar la continua renovación del espíritu emprendedor (o se corre el riesgo de caer muy pronto en la fase de <b>Envejecimiento</b> ).

## ENVEJECIMIENTO

Una empresa que ha superado la fase de **Plenitud** y llegado a la fase de **Envejecimiento** "ha perdido su centro de atención y su fuerza motriz".

	Enfoques clave de las estrategias	
Envejecimiento	1	"Redefinir el negocio, eliminar lo que no encaja y arrancar de nuevo el motor de la empresa y sus habilidades y puntos fuertes descuidados."
	2	Olvidarse de seguir haciendo <i>más</i> de lo mismo y sustituir este enfoque por hacer cosas <i>en lugar de</i> ("una empresa en la fase de <b>Envejecimiento</b> necesita diversificarse, pero pierde su tiempo si no logra que la diversificación de su cultura acompañe la diversificación de los negocios").