

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en Administración  
de Empresas

Tema: Estrategia Empresarial

Subtema: Estrategias de crecimiento empresarial para crear ventaja competitiva en la  
organización

Autoras:

Bra. Egda María Zamora Úbeda

Bra. Mirna María Guzmán

Tutora: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, Nicaragua, 10 de junio de 2017

## Índice

Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	vi
Valoración docente.....	viii
Resumen.....	ix
Introducci.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
General .....	3
Específicos .....	3
Capítulo I: Conceptos básicos y generalidades de estrategias de crecimiento.....	4
1.1 La naturaleza de la administración estratégica.....	4
1.2 ¿Qué es administración estratégica? .....	5
1.3 Concepto de estrategia.....	6
1.4. Dimensiones sociales y éticas de la administración estratégica.....	7
1.5 Proceso de planificación estratégica .....	8
1.6 Ventaja competitiva y modelo de negocios en la compañía .....	12
1.6.1 Elementos básicos de la ventaja competitiva .....	13
Capítulo II: Pensamiento estratégico y entorno competitivo.....	15
2.1 Análisis de rentabilidad de un sector: Las 5 Fuerzas.....	15
2.1.1 Poder de negociación de los clientes o compradores .....	18
2.1.2 Amenazas de productos sustitutos.....	19
2.1.3 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	21
2.1.4 Rivalidad entre los competidores.....	24

2.1.5 Ingreso potencial de nuevos competidores .....	27
2.6 Declaración de la visión .....	28
2.7 Declaración de la misión.....	29
2.8 Análisis interno de la organización .....	30
2.9 Análisis del entorno .....	34
2.10 Matriz DOFA o SWOT .....	40
2.11 Matriz de construcción de estrategia Boston Consulting Group BCG.....	42
2.12 Matriz de expansión producto/mercado: Matriz Ansoff .....	47
Capítulo III: Estrategias de crecimiento.....	48
3.1 Estrategias competitivas genéricas .....	48
3.1.1 Liderazgo general en costes .....	48
3.1.2 Diferenciación.....	53
3.1.3 Enfoque o alta segmentación .....	56
3.2 Estrategias de crecimiento intensivo .....	57
3.2.1 Penetración de mercado .....	57
3.2.2 Desarrollo de productos .....	59
3.2.3 Desarrollo de mercados .....	60
3.2.4 Diversificación .....	62
3.3 Estrategias de crecimiento por integración.....	68
3.3.1 Integración hacia adelante .....	69
3.3.2. Integración hacia atrás .....	70
Conclusiones.....	71
Bibliografía	

## Dedicatoria

A Dios y la santísima Virgen María, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, así mismo de su infinita bondad y amor.

A mi madre María Úbeda por la motivación constante, por su amor durante los años de mi vida.

A mis hijos, Adriano Renato y Adriana Catalina Tapia, por ser mi mayor motivación para concluir esta etapa.

A mis hermanos Rubén, Arístides, Marlon y hermanas Yamileth, Yessenia, Zobeyda Zamora Úbeda porque a lo largo de mi vida han demostrado su amor, consejos y acompañamiento.

A Engracia Treminio por su dedicación a mis tesoros. A mis sobrinos y sobrinas “el querer es poder y se puede cuando se quiere”.

Bra. Egda María Zamora Úbeda

## **Dedicatoria**

El presente trabajo se lo dedico a Dios y la santísima Virgen María, por darme la oportunidad de vivir este momento tan importante en mi vida al finalizar la licenciatura en Administración de Empresas.

A mis maestros, quienes influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme para los retos que pone la vida, todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de Seminario de graduación.

A mis padres que me guiaron en el camino de la sabiduría y a mi esposo William Hernández, mis hijos William Alberto y Alexa Massiel que con su amor y comprensión me llenaron de fortaleza para alcanzar mi mayor anhelo.

Bra. Mirna María Guzmán

## Agradecimiento

Es difícil entender la importancia de los agradecimientos de un Seminario de Graduación hasta que no sea terminado y es en ese momento te das cuenta de cuánto tienes por agradecer.

Primeramente, a Dios y la Virgen María por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminación mi mente y por haber puesto en mi camino a personas idóneas cuando yo más lo necesite, hoy acierto que: “El tiempo de Dios es perfecto”.

A mi compañera de tesis Mirna María con quien compartí incontables horas de trabajo, por motivarme, por creer en mi capacidad. El camino no ha sido fácil, pero la experiencia que gané es invaluable. Gracias por todo el tiempo que trabajamos juntas.

A mis compañeros de clases por su conocimiento, experiencias que juntos disfrutamos a lo largo de la licenciatura. Mis amigas, Hilda, Elizabeth, Mirna y María Lourdes, con quienes compartí horas de trabajo, por motivarme, por creer en mis capacidades.

A mi tutora Mba. Widad Raquel Arauz García, por aceptarme para realizar este seminario de graduación bajo su dirección y de sobremanera por su inagotable humildad y paciencia. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable para el desarrollo de la misma.

A mi amigo y compañero de trabajo Juan Carlos Calvo por su valiosa comprensión y paciencia. Gracias por aceptarme como soy.

A todos los docentes del Programa SINACAM – RUCFA por el apoyo brindado a lo largo de la carrera, por su tiempo y por los conocimientos compartidos.

Al Programa SINACAM y Alcaldía de Managua principalmente por la oportunidad de continuar con mi desarrollo y formación profesional.

Bra. Egda María Zamora Úbeda

## Agradecimiento

Agradeciendo en primer lugar a Dios y a la Virgen María, por ser mi fuente de inspiración, darme la sabiduría y fortaleza en enfrentarme a un reto más en mi vida.

De igual manera agradecer muy especialmente a Mba. Widad Raquel Arauz García. Por su visión crítica de todos los aspectos cotidianos en el desarrollo de este proyecto, gracias infinitas por sus consejos, sus críticas, que nos ayudaron a finalizar este arduo trabajo lleno de retos. Gracias por aceptarme para realizar esta tesis bajo su dirección ya que su aporte fue para mí invaluable.

A mi familia que me acompañaron y apoyaron en esta aventura, de forma incondicional, entendieron todas las ausencias y los difíciles momentos.

Son muchas las personas que han formado parte de nuestras vidas como profesionales a las que me encantaría agradecer por su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de esta vida. Algunas todavía están aquí y otras en los recuerdos y en corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me brindaron y por todas sus bendiciones.

A mis compañeros de clase por compartir los buenos momentos, experiencias adquiridas durante toda la carrera a mis amigas Egda, Yannet, Martha Aracely, con las que pasamos tiempos incansables y dedicación para lograr los objetivos planteados.

A todos los docentes del Programa SINACAM – RUCFA por el apoyo brindado a lo largo de la carrera, por su tiempo y por los conocimientos compartidos.

Al Programa SINACAM principalmente por la oportunidad de continuar con mi desarrollo y formación profesional.

Bra. Mirna María Guzmán

## Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“ESTRATEGIA EMPRESARIAL”** hace constar que las bachilleras: **EGDA MARIA ZAMORA ÚBEDA**, Carnet No. **10018216** y **MIRNA MARÍA GUZMÁN**, Carnet No. **98515518**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL PARA CREAR VENTAJA COMPETITIVA EN LA ORGANIZACIÓN”**, obteniendo la bachillera **Zamora Úbeda** y la bachillera **Guzmán**, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS**.

Dado en la ciudad de Managua a los 03 días del mes de junio del dos mil diecisiete.

Mba. Widad Raquel Aráuz García  
Instructora

## Resumen

El presente trabajo de investigación documental tiene como tema principal la estrategia empresarial, con el objetivo de determinar las estrategias de crecimiento empresarial que implementan las organizaciones para crear ventajas competitivas en la industria.

La base teórica que sustenta este informe se aborda en tres capítulos, que contienen los conceptos más esenciales de la estrategia de crecimiento que todo administrador debe conocer, como los conceptos básicos que rigen el proceso de formulación estratégica de los productos y servicios, asimismo las estrategias de crecimiento para crear ventajas competitivas.

Durante el desarrollo de este trabajo investigativo, se encontró una serie de aspectos que son esenciales para la formulación de estrategias de crecimiento, que toda empresa debe conocer para crear ventajas competitivas en la industria, entre los que podemos mencionar generalidades del pensamiento estratégico y entorno competitivo, las 5 fuerzas de Porter, matriz BCG, Matriz Ansoff, DAFO, FODA de igual manera se abordan las estrategias de crecimiento, genéricas, liderazgo en costes, diferenciación, enfoque, crecimiento intensivo que las industrias pueden implementar para el futuro y supervivencia de la misma.

Los principales términos descriptores son introducción, justificación, objetivos del informe, desarrollo teórico, conclusiones. Las técnicas para el desarrollo de este informe, fue la recopilación de la información de distintas fuentes documentales, libros especiales, información de sitio web. De igual manera este informe se realizó aplicando las Normas APA sexta edición. Cabe mencionar que los resultados de esta investigación documental están basados en la Normativa para las modalidades de graduación como formas de culminación de estudios plan 1999.

## Introducción

El presente trabajo documental aborda la temática de las estrategias empresariales, específicamente las estrategias de crecimiento que implementan las organizaciones para crear ventajas competitivas en la industria.

El primer capítulo trata sobre conceptos básicos y generalidades de la estrategia de crecimiento, así como conocer la naturaleza de la administración estratégica, el proceso de formación de estrategia, proceso formal de la planificación estratégica, ventajas competitiva y modelo de negocios de la compañía, temas que facilitaran el aprendizaje de una forma más amplia en el desarrollo de los siguientes capítulos.

Al adentrarnos en la administración estratégica y estrategias de crecimiento se desarrolla en el segundo capítulo las perspectivas del pensamiento estratégico y el entorno competitivo, además de las etapas del desarrollo y ejecución de estrategias, herramientas estratégicas y finalmente conoceremos sobre los componentes del pensamiento estratégico y las matrices BCG, DAFO, FODA y Ansoff.

Finalmente, para crear ventajas competitivas en la organización se describe en el capítulo tercero las estrategias de crecimiento, entre las que se explican las estrategias competitivas, crecimiento intensivo, desarrollo de productos, crecimiento por integración, estrategias de diversificación, con las que una organización puede mantenerse en el mercado o expandirse.

## **Justificación**

El presente trabajo se hizo con la finalidad de detallar las estrategias de crecimiento empresarial que implementan las organizaciones para crear ventaja competitiva que cada administrar debe conocer para formular e implementar dentro de la organización, como lo son: Conceptos básicos de estrategia, análisis interno y externo del sector, análisis de la rentabilidad, estrategias de crecimiento genéricas, crecimiento por integración.

Esta investigación va dirigida a las grandes, medianas y pequeñas organizaciones, sea cual sea su giro, donde la globalización y los cambios estratégico tienen un impacto impredecible; con el fin de ayudarles a comprender como seleccionar la estrategia más idónea para crear ventajas competitivas. De igual manera será muy útil a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNAN Managua, en especial a los de la carrera de Administración de Empresas.

En este sentido, se realizó una investigación documental, mediante la recopilación de las diversas fuentes documentales: Libros especializados, información de sitios web o ciberespacio, las que se expondrán a través de tres capítulos desarrollados en base a Normas APA sexta edición.

## Objetivos

### General

Determinar las estrategias de crecimiento empresarial que implementan las organizaciones para crear ventajas competitivas en la industria.

### Específicos

1. Conocer los conceptos básicos y generalidades de las estrategias de crecimiento empresarial.
2. Desarrollar cómo las organizaciones llevan a cabo el pensamiento estratégico en el entorno competitivo.
3. Describir las diferentes estrategias de crecimiento que pueden ejecutar las organizaciones.

## **Capítulo I: Conceptos básicos y generalidades de estrategias de crecimiento**

El primer capítulo describe los conceptos básicos y generalidades asociados con la estrategia de crecimiento, así como conocer la naturaleza de la administración estratégica, posteriormente se analiza el proceso de formación de estrategia, dimensiones de la estrategia, proceso de planificación estratégica para luego estudiar de manera breve las ventajas competitiva y modelos de negocios de la compañía, ya que su objetivo primordial consiste en ofrecer una base conceptual básica que facilitaran el aprendizaje de una forma más amplia en el desarrollo de los siguientes capítulos.

### **1.1 La naturaleza de la administración estratégica**

El término planeación estratégica se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaba. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se práctica de manera amplia en el mundo empresarial.

Una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir, es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan menos deseables (David, 2008, pág. 5).

En fin, la planeación, de manera natural, lleva a pensar sobre la esencia de las organizaciones y su destino, esto es, de qué manera habrá de posicionarse en el ambiente, cómo afrontar los riesgos y oportunidades de ese ambiente; decidir sus ambiciones de largo plazo que habrá de traducir en objetivos más específicos a corto plazo, y qué medios utilizará para conseguirlo (Torres, 2014, págs. 6-7).

## **1.2 ¿Qué es administración estratégica?**

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. La finalidad es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy (David, 2008, pág.5).

Es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental externo como interno, la formulación de la estrategia. La implementación de la estrategia, evaluación y el control. Hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 39).

En lugar de confiar en que el status quo puede servir como proyecto y enfrentar las nuevas oportunidades o amenazas conforme se presenten, la administración estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa. En otras palabras, la estrategia de una compañía se plantea: Cómo superar a los competidores, responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento, cómo manejar cada parte funcional del negocios y cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2012, pág .4).

### **1.3 Concepto de estrategia**

El término estrategia viene del griego strategos que significa un general, a su vez esta palabra proviene de las raíces que significan ejército y acaudillar, el verbo griego stratego significa planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso de eficaz de los recursos. En un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años, en el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto estrategia tiene un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados (Mintzberg et al., 1997, pág. 1).

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización y tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta (David, 2008, pág. 13).

Se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa o unidad de negocio en una industria o segmento de mercado específicos donde sirva la empresa o unidad de negocio.

Las estrategias pueden ser competitivas a través de la lucha de contra todos los competidores para lograr una ventaja o de cooperación mediante el trabajo con una o más empresas para lograr una ventaja contra otros competidores.

Del mismo modo que la estrategia corporativa pregunta en que industria o industrias de la empresa debe estar la empresa, la estrategia de negocios pregunta como la empresa o sus unidades deben competir o cooperar en cada industria (Wheelen y Hunger 2007, pág 145).

La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones (Thompson et al., 2012, pág. 4).

#### **1.4. Dimensiones sociales y éticas de la administración estratégica**

La ética empresarial se define como el conjunto de principios de conducta dentro de una organización que guían la toma de decisiones y el comportamiento. La ética empresarial es un requisito indispensable para la buena administración estratégica. La falta de ética sólo genera dolores de cabeza, ineficiencia y pérdidas. La historia ha comprobado que, cuanto mayor sea la confianza de la gente en la ética de una institución o sociedad, mayor será su fuerza económica.

Las relaciones empresariales se sustentan principalmente en la confianza y la reputación mutuas. Las decisiones a corto plazo que se basan en la avaricia o en una ética cuestionable imposibilitan el respeto en uno mismo que se necesita para ganarse la confianza de los demás. Cada vez son más las empresas convencidas de que una capacitación en el terreno de los valores y una cultura ética representan una ventaja estratégica (David, 2008, págs. 21-24).

En el proceso de administración estratégica es importante considerar los siguientes: La comunicación es básica, representa la clave del éxito en las interacciones humanas y sistémicas de la organización, impulsando el conocimiento, la calidad, la productividad, la corresponsabilidad y el compromiso necesarios para alcanzar la misión y los objetivos institucionales. El diálogo y la participación son esenciales, es fundamental ya que permite que los integrantes de las empresas estén muy bien informados sobre la misión y visión, los objetivos generales y particulares de la dependencia, el sentido de las actividades, los avances logrados para alcanzar los objetivos, los planes y programas de desarrollo y la importancia de brindar un adecuado servicio (Pérez, 2012, párr. 2).

El concepto de responsabilidad social propone que una empresa privada tiene responsabilidades con la sociedad que más allá de obtener utilidades. Con frecuencia, las decisiones de reducción que requiera cerrar algunas plantas y discontinuar líneas de productos afecta una sola la fuerza laboral de la empresa, sino también a las comunidades donde se ubican las plantas y a los clientes que se quedan sin otra fuente que les provea el producto discontinuado. Dichas decisiones han llevado a que muchos cuestionen la pertinencia de ciertas misiones, objetivos y estrategias de las organizaciones empresariales. Los administradores deben saber manejar estos conflictos de intereses de manera ética a fin de formular un plan estratégico de un plan estratégico viable (Wheelen y Hunger, 2013, pág 68).

### **1.5 Proceso de planificación estratégica**

La formulación de la estrategia se desarrolla a través de una serie de fases: Análisis de la situación para formular la estrategia se combinan las reflexiones sobre misión y visión y un análisis interno y externo. Una vez que se comprende la situación de partida y su posible evolución, se puede realizar un análisis de gaps entre la situación deseada y la prevista.

A partir de aquí se pueden definir los objetivos a perseguir. Definición de los planes de acción. Una vez definidos los objetivos, se deben establecer los programas y definir planes de acción con los que conseguirlos, disponiendo su despliegue en el tiempo.

Programación de recursos y presupuestario, cuando se han determinado las acciones, se pueden estimar los recursos necesarios y elaborar los presupuestos que plasmarán las asignaciones oportunas para desarrollarlas. Con frecuencia los presupuestos y la programación de recursos deberán ser tensados para ajustarse a los que puedan obtenerse de forma realista. Discusión y aprobación debe ser debatida con intensidad por la Dirección. Toda estrategia implica una asignación de recursos (Cynertia Consulting, 2009, págs. 4-8).

Es el resultado de un proceso de planeación formal y que la dirección representa la función más importante de este proceso, podría describirse como el proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales: Seleccionar la misión y las principales metas corporativas. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Implantar las estrategias.

La tarea de analizar el ambiente externo e interno de la organización y después seleccionar las estrategias adecuadas constituye la formulación estratégica. Por el contrario, como se observó antes, la implantación estratégica implica poner en práctica las estrategias (o el plan). Esto incluye actuar de conformidad con las estrategias de la compañía elegidas en los niveles corporativo, de negocio y de funciones, asignar tareas y responsabilidades a los administradores (normalmente a través del diseño de la estructura de la organización), otorgar recursos (entre ellos capital y efectivo), establecer objetivos a corto plazo y diseñar los sistemas de control y de recompensa de la organización (Hill y Jones, 2009, págs. 10-11).

El proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas: Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.

Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa. Véase figura 1.1

#### Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia

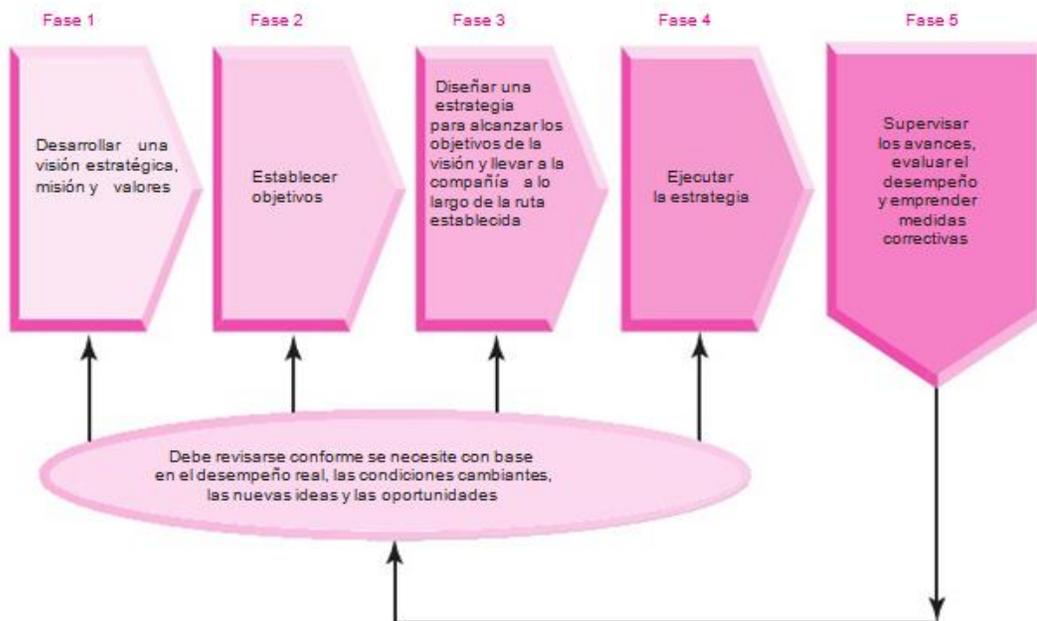


Figura 1.1 (Thompson et al., 2012, pag. 22)

La tarea de elaborar una estrategia también tiene que ver con quienes participan en la formulación, los niveles, las distintas facetas de la estrategia. Es un esfuerzo de colaboración que incluye a administradores en diversas posiciones y niveles organizacionales. En la mayoría de las empresas, planear y ejecutar una estrategia es un esfuerzo de equipo, en el que todo administrador desempeña una función para el área a su cargo. Es erróneo pensar que la elaboración y ejecución de una estrategia es algo propio sólo de la alta administración (Thompson et al., 2012, págs. 33-37).

El proceso de administración estratégica está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. En este proceso, el primer paso de la empresa consiste en analizar tanto su entorno externo como el interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales; es decir, las fuentes de sus insumos estratégicos. Con esta información define su visión y su misión y formula su estrategia. Con el fin de implementar esta estrategia la empresa toma medidas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.

En resumen, de la secuencia de actividades es como sigue: Las acciones estratégicas efectivas ocurren en el contexto de la formulación de una estrategia integrada con sumo cuidado y las acciones de su implementación derivan en los resultados estratégicos deseados. Se trata de un proceso dinámico porque los mercados y las estructuras de la competencia no cesan de cambiar y deben coordinarse con los insumos estratégicos de la empresa que nunca dejan de evolucionar (Hitt et al., 2008, pág. 5).

## 1.6 Ventaja competitiva y modelo de negocios en la compañía

El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales.

Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización (David, 2008, pág. 8).

Los cuatro factores que generan y sostienen la ventaja competitiva es la eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente. Son producto de las competencias distintivas de la compañía. En un sentido muy real, son competencias distintivas genéricas que permiten a una compañía es diferenciar su propuesta de productos y, por lo tanto, ofrecer más utilidad a sus clientes, reducir su estructura de costos. Estos factores se pueden considerar competencias distintivas genéricas porque cualquier compañía, independientemente de su industria o los bienes o servicios que produce, trata de poseerlas. A pesar de que a continuación se analizan en secuencia, están muy interrelacionadas, por lo que deben observarse las formas en que influyen entre sí.

Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. Tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior al promedio durante varios años. El objetivo principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida la que producirá una rentabilidad superior y el aumento de las ganancias. La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales (Véase figura 1.2) (Hill et al., 2009, págs. 87-88).

## Elementos básicos de ventajas competitivas

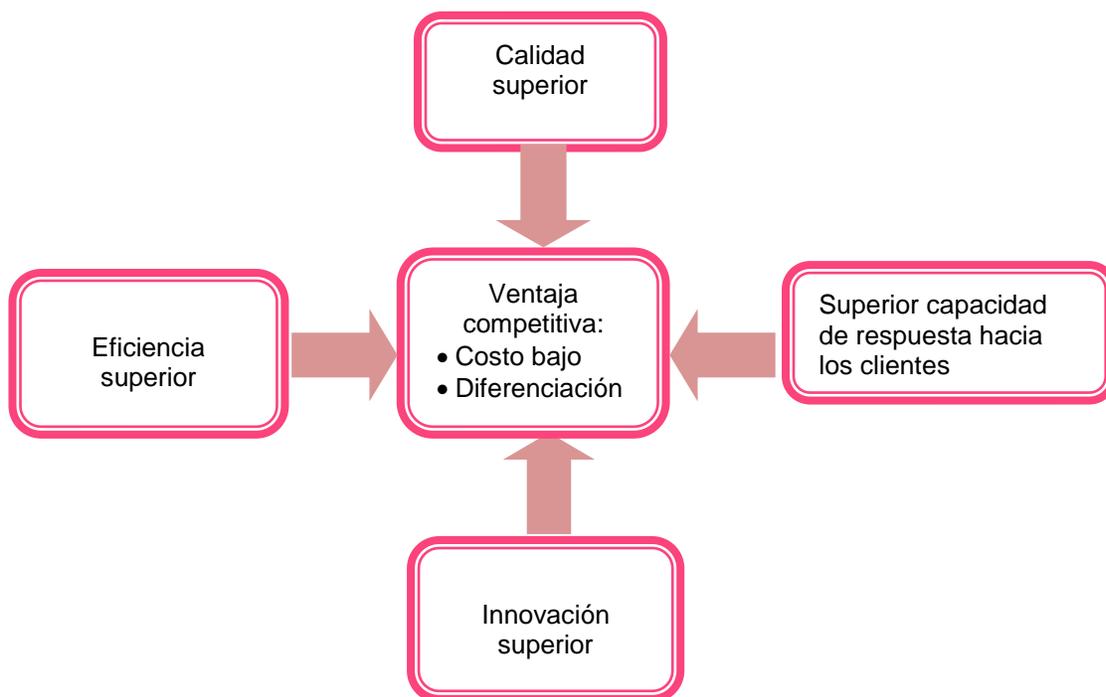


Figura 1.2 (Hill y Jones, 2009, pág. 88)

### 1.6.1 Elementos básicos de la ventaja competitiva

Los cuatro factores que generan y sostienen la ventaja competitiva eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente son producto de las competencias distintivas de la compañía. En un sentido muy real, son competencias distintivas genéricas que permiten a una compañía: Diferenciar su propuesta de productos y, por lo tanto, ofrecer más utilidad a sus clientes. Reducir su estructura de costos. Estos factores se pueden considerar competencias distintivas genéricas porque cualquier compañía, independientemente de su industria o los bienes o servicios que produce, trata de poseerlas. Por ejemplo, la calidad superior puede llevar a una eficiencia superior y la innovación mejorar la eficiencia, calidad y sensibilidad ante los clientes (Hill y Jones, 2009. págs. 77-88).

Engloba las decisiones encaminadas a la movilización de recursos y capacidades de la empresa, asignarlos de manera que colabore cordialmente al logro de los objetivos. Tiene como objetivo analizar el impacto que tendrán las decisiones que tomaremos, está basado en el análisis y planificación de actividades en base a información interna y del entorno, anticipar el curso de acción por parte de la empresa para que este sea más favorable (CEEI, 2008, pág. 7).

El núcleo de toda estrategia consta de las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores, una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva para obtener ganancias superiores al promedio, ser más rentables que competir sin alguna ventaja cuando satisface las necesidades con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores para igualar o superar esta ventaja. Véase figura 1.3 (Thompson et al., 2012, pág. 5).

Identificar la estrategia de una compañía: Qué buscar

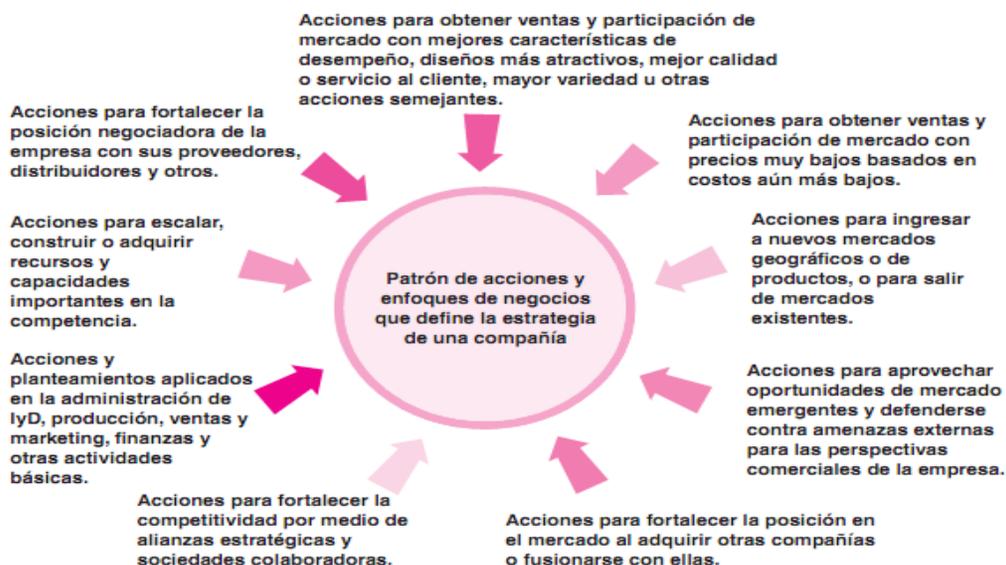


Figura 1.3 (Thompson et al., 2012, pág. 6)

## **Capítulo II: Pensamiento estratégico y entorno competitivo**

El segundo capítulo aborda el pensamiento estratégico y el entorno competitivo, además de las etapas del desarrollo y ejecución de estrategias, las herramientas estratégicas y finalmente conoceremos sobre las matrices BCG, DAFO y Ansoff, lo que permitirá formular e implementar las estrategias para generar ventajas competitivas que se amplía en el tercer capítulo.

### **2.1 Análisis de rentabilidad de un sector: Las 5 Fuerzas**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias. El efecto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias que el mercado es claramente poco atractivo desde el punto de vista de la obtención de utilidades. La rivalidad entre las empresas existentes es intensa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen un amplio margen de negociación.

La naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas: Rivalidad entre empresas competidoras. Ingreso potencial de nuevos competidores. Desarrollo potencial de productos sustitutos. Capacidad de negociación de los proveedores. Capacidad de negociación de los consumidores.

Los siguientes tres pasos para usar el modelo de las cinco fuerzas de Porter revelarán si la competencia en una industria determinada permite que la empresa logre un beneficio aceptable: Identificar los aspectos o elementos clave de cada fuerza competitiva que repercuten en la empresa. Evaluar la fuerza e importancia de cada elemento para la empresa. Decidir si la fuerza conjunta de los elementos justifica que la empresa entre o permanezca en la industria (David, 2008, págs. 100-101).

## Modelo de competencia de cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave

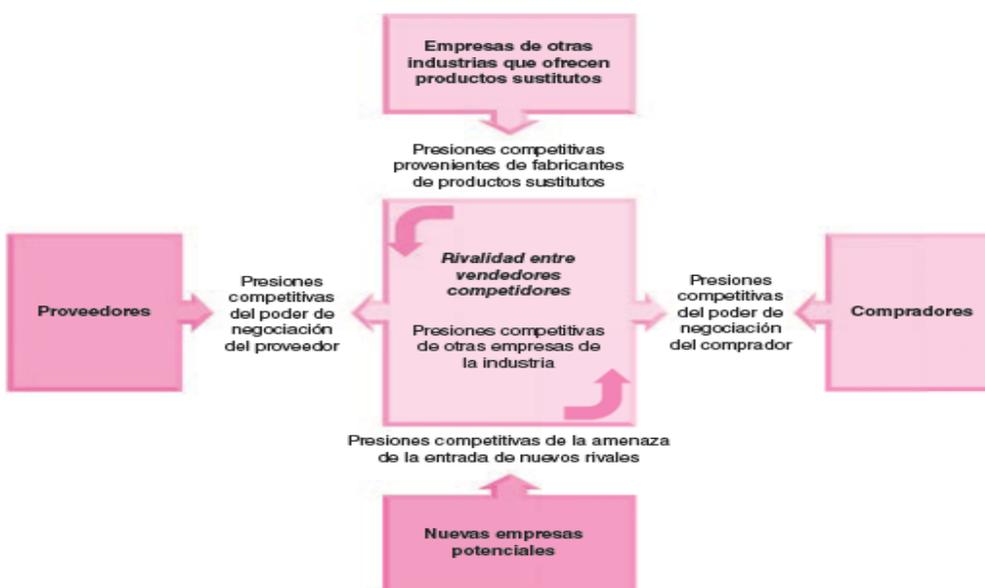


Figura 2.4 (Thompson, 2012, pág. 55)

El carácter y fortaleza de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industrias. El modelo de la competencia de cinco fuerzas, es por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una.

Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluyen presiones que nacen de cuatro fuentes coexistentes. Como lo ilustra la figura 2.4, las cinco fuerzas competitivas incluyen:

1. La competencia de los vendedores rivales
2. La competencia de nuevos participantes a la industria
3. La competencia de los productores de productos sustitutos
4. El poder de negociación de los proveedores
5. El poder de negociación de los clientes

El uso de este modelo de cinco fuerzas para determinar la naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas en una industria determinada implica elaborar un cuadro de competencia en tres etapas:

1. Etapa 1: para cada una de las cinco fuerzas, identificar las partes que intervienen junto con los factores específicos que acarrearán las presiones competitivas.
2. Etapa 2: evaluar la fortaleza de las presiones que comprende cada una de las cinco fuerzas (vigorosa, de moderada a normal o débil).
3. Etapa 3: determinar si la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas permite generar beneficios atractivos (Thompson et al., 2012, págs. 54-55).

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia expande el terreno del análisis de la competencia. Por lo general, cuando las empresas estudiaban el entorno de la competencia se concentraban en las empresas con las que sostenían una competencia directa. No obstante, las empresas deben buscar en un ámbito más amplio para poder identificar a los competidores actuales y potenciales, así como a los clientes potenciales y a las empresas que los atienden. El hecho de competir por obtener el favor de los mismos clientes y, por lo tanto, la posibilidad de estar sujeto a la influencia del valor que los clientes conceden a la plaza y a las capacidades de la empresa en sus decisiones se conoce como microestructura del mercado.

Es muy importante entender este campo porque en años recientes las fronteras que separan a las industrias se han ido borrando. Por ejemplo, las empresas de telecomunicaciones ahora compiten con las transmisoras por cable, los fabricantes de software brindan servicios de finanzas personales, las líneas aéreas venden fondos mutualistas y los fabricantes de automóviles venden seguros y proporcionan financiamiento. Cuando se trata de definir los mercados es necesario enfocarse en los clientes, en lugar de hacerlo en las fronteras de una industria específica, pero las fronteras geográficas también son importantes.

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia reconoce que los proveedores pueden ser competidores de una empresa (integrándose hacia delante), al igual que los compradores (integrándose hacia atrás). Varias empresas se han integrado hacia delante en la industria farmacéutica mediante la adquisición de distribuidores o de negocios mayoristas.

Además, las empresas que optan por entrar en un nuevo mercado y las que fabrican productos que son sustitutos adecuados de productos existentes se pueden convertir en competidores de la empresa (Hitt et al., 2008, pág. 53).

### **2.1.1 Poder de negociación de los clientes o compradores**

Las empresas buscan maximizar el rendimiento sobre el capital que han invertido. Por otra parte, los compradores, los clientes de una industria o empresa quieren comprar productos al precio más bajo posible; es decir, el punto donde la industria obtiene la tasa de rendimiento más baja aceptable sobre el capital invertido. Los compradores, para reducir sus costos, negocian para obtener mejor calidad, mayor cantidad de servicios y precios más bajos. Propician batallas de competencia entre las empresas de la industria para alcanzar estos resultados.

Los clientes o grupos de compradores son poderosos cuando: Compran una parte significativa de la producción total de una industria. Las ventas del producto que compran representan una parte sustantiva de los ingresos anuales del vendedor. Pueden cambiar de un producto a otro pagando un costo muy bajo o ninguno. Los productos de la industria son estándar o no tienen diferencias y los compradores plantean una amenaza creíble con la posibilidad de integrarse hacia atrás en la industria de los vendedores. El poder de negociación de los consumidores, armados con más información acerca de los costos de los fabricantes y con el poder de Internet como alternativa para las compras y la distribución, parece estar aumentando en muchas industrias.

Una razón que explica este viraje es que un comprador contrae costos casi nulos cuando cambia y decide comprar los productos de un fabricante en lugar de los de otro o los de un distribuidor en lugar de un segundo o un tercero. Estas realidades también están obligando a las líneas aéreas a cambiar de estrategia (Hitt et al., 2008, pág. 57).

Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que la capacidad de negociación de estos últimos sea considerable.

La capacidad de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados. Cuando éste es el caso, los consumidores a menudo tendrán mayor margen de negociación sobre el precio de venta.

La capacidad de negociación de los consumidores podría constituir asimismo la fuerza más importante que afecte la ventaja competitiva. Los consumidores consiguen más capacidad de negociación en las siguientes circunstancias: Si pueden cambiarse a marcas competidoras o a sustitutos a un precio reducido.

Si son de particular importancia para el vendedor. Si los vendedores enfrentan una reducción en la demanda por parte de los consumidores. Si están informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores. Si pueden decidir a su antojo si compran o no el producto, y cuándo hacerlo (David, 2008, págs. 103-104).

Los compradores ganan poder si están bien informados de los productos, precios y costos del vendedor. Mientras más información tenga los compradores, mayor poder de negociación tendrán. La abundante disponibilidad de la información de un producto en internet da más poder de negociación a los individuos. Los consumidores comparan precios y características de paquetes vacacionales en internet, comprar según los mejores intereses de crédito hipotecarios y hallar los mejores precios en artículos caros, como cámaras digitales. Los cazadores de gangas pueden investigar en internet y con esta información negocian un trato mejor de los minoristas locales; este método se está popularizando en las compras de vehículos nuevos y usados (Thompson et al., 2012, págs. 64-68).

### **2.1.2 Amenazas de productos sustitutos**

Los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de una industria dada y que cumplen funciones iguales o similares a las del producto que produce esa industria. Por ejemplo, otros sustitutos de productos son el e-mail y los aparatos de fax en lugar de los servicios de mensajería nocturna, los recipientes de plástico en lugar de los frascos de vidrio y el té en lugar del café.

En general los sustitutos de productos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes enfrentan pocos o ningún costo por cambiar de uno a otro y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y capacidad de desempeño son iguales o mejores que las del producto de la competencia.

La diferenciación de un producto en las dimensiones que valoran los clientes (como el precio, la calidad, el servicio después de la venta y la plaza) disminuye el atractivo del sustituto (Hitt et al., 2008, pág. 58).

En muchas industrias, las empresas compiten muy de cerca con fabricantes en otras industrias de productos sustitutos. Un ejemplo es el de los productores de contenedores de plástico que compiten con los productores de vidrio, cartón y latas de aluminio; otro ejemplo es el de los fabricantes de paracetamol, que compiten con otros productores de remedios para el dolor y la jaqueca. La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites al precio se equiparán con la ganancia máxima y con una competencia más intensa entre rivales.

Por ejemplo, los productores de anteojos y lentes de contacto enfrentan crecientes presiones competitivas por parte de los médicos que realizan cirugía láser para tratar enfermedades de los ojos. Los productores de azúcar enfrentan presiones similares a causa de los edulcorantes artificiales. Los periódicos y las revistas enfrentan presiones competitivas de productos sustitutos por parte de Internet y la televisión por cable.

La magnitud de la presión competitiva que se deriva del desarrollo de productos sustitutos generalmente se hace evidente en los planes de los rivales para expandir la capacidad de producción, así como por sus cifras de crecimiento de las ventas y utilidades. Las presiones competitivas ocasionadas por los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y cuando el costo de cambiar de un producto a otro también se reduce para los consumidores. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación del mercado que esos productos logran afianzar, así como por los planes de sus empresas para incrementar su capacidad y penetración de mercado (David, 2008, pág. 103).

Los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. Por ejemplo, las compañías que operan en la industria del café compiten indirectamente con las industrias del té y las bebidas refrescantes porque las tres atienden las necesidades de los clientes de bebidas no alcohólicas.

La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto y, por consiguiente, la rentabilidad de la industria. Si el precio del café sube demasiado en relación con el del té o las bebidas refrescantes, los bebedores de café pueden cambiarlo por esos sustitutos.

Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos cercanos, de modo que sean una fuerza competitiva débil y otros factores quedan igual, las compañías de la industria tienen la oportunidad de aumentar los precios y obtener ganancias adicionales. Por lo tanto, no hay sustitutos cercanos para los microprocesadores, lo cual da a compañías como Intel y AMD la capacidad de cobrar precios más altos, lo cual no ocurriría si hubiera un sustituto para ellos (Hill y Jones, 2009, pág. 56).

### **2.1.3 Poder de negociación de los proveedores o vendedores**

Afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto.

A menudo los proveedores y productores están interesados en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, el desarrollo de nuevos servicios, entregas justo a tiempo y costos de inventario reducidos, con lo que mejoran la rentabilidad a largo plazo de todos los interesados. Algunas empresas siguen una estrategia de integración hacia atrás para controlar o adueñarse de los proveedores.

Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, implican elevados costos o no son capaces de cumplir con las necesidades de la empresa de manera constante.

Cuando la integración hacia atrás es una estrategia común entre empresas rivales de una industria, las compañías, por lo general, están en condiciones de negociar en términos más favorables con sus proveedores, en muchas industrias resulta más económico contratar proveedores externos de componentes que fabricar tales componentes. Cada vez es más común que en las industrias los vendedores establezcan alianzas estratégicas con proveedores selectos en un esfuerzo por: Reducir el costo de inventarios y logística.

Acelerar la disponibilidad de componentes de la siguiente generación, mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen, reduciendo así el número de defectos, lograr importantes ahorros tanto para sí mismos como para sus proveedores (David, 2008, pág. 103).

Los proveedores pueden recurrir a los aumentos de precio o a la disminución de la calidad de sus productos como medio para ejercer su poder sobre las empresas que compiten en una industria. Si una empresa no puede recuperar los incrementos en costos que aplican sus consumidores por medio de su propia estructura de precios, entonces las acciones de los proveedores reducirán su rentabilidad.

Un grupo de proveedores es poderoso cuando: Está dominado por unas cuantas empresas grandes y está más concentrado que la industria a la que le vende. No existen productos sustitutos satisfactorios para las empresas dentro de una industria. Las empresas de la industria no son un cliente importante para el grupo de proveedores. Los bienes de los proveedores son fundamentales para el éxito de los compradores en los mercados.

La efectividad de los productos de los proveedores significa que las empresas dentro de la industria tendrán que pagar costos muy altos por cambiar a otros productos. Plantea una amenaza creíble de la posible integración hacia delante dentro de la industria de los compradores. La credibilidad se refuerza cuando los proveedores cuentan con muchos recursos y ofrecen un producto muy diferenciado (Hitt et al., 2008, pág. 56).

Los proveedores con fuerte poder de negociación pueden socavar la rentabilidad al cobrar precios más altos a los miembros de la industria, lo que repercute en sus costos y limita sus oportunidades para encontrar proveedores que ofrezcan condiciones más ventajosas. Diversos factores determinan la fuerza del poder de negociación de los proveedores:

1. Escasez de los artículos de los proveedores. Los proveedores de productos escasos tienen cierto poder de negociación y de precios, mientras que la abundancia de productos transfiere el poder de negociación a los miembros de la industria.
2. Que los proveedores entreguen un insumo diferenciado que mejore el desempeño o calidad del producto de la compañía. Mientras más diferenciado y valioso sea un insumo para mejorar el desempeño o calidad de los productos de los miembros de la industria, más poder de negociación y de precios tienen los proveedores.
3. Si el producto que se surte es normal o una mercancía que se consigue con facilidad de una multitud de proveedores. Los proveedores de mercancías (como varillas de refuerzo de cobre o acero o cartones de embalaje) están en posición débil para demandar una prima sobre el precio o insistir en otros términos favorables porque los miembros de la industria pueden obtener fácilmente lo que es, en esencia, el mismo producto al mismo precio de muchos otros proveedores dispuestos a ganarse esas operaciones.
4. Si es difícil o costoso para los miembros de la industria cambiar sus compras de un proveedor a otro. Los costos altos del cambio significan un fuerte poder de negociación por parte de los proveedores. Los costos bajos del cambio limitan el poder de negociación de los proveedores al permitir que los miembros de la industria sustituyan proveedores si alguno de ellos trata de subir sus precios por más de lo que implican los costos de cambio.

5. Si hay buenos sustitutos de los productos de los proveedores. La fácil disponibilidad de sustitutos aminora el poder de negociación de los proveedores al reducir la dependencia de los miembros de la industria de sus proveedores. Mientras mejores sean las características de precio y desempeño de los insumos sustitutos, más débil será el poder de negociación de los proveedores.
6. Si los miembros de la industria representan una parte importante de las ventas totales de los proveedores. Como regla, los proveedores tienen menos poder para negociar cuando sus ventas a los miembros de la industria constituyen un alto porcentaje de sus ventas (Thompson, et al., 2012, págs. 64-65).

#### **2.1.4 Rivalidad entre los competidores**

Dado que las empresas de una industria dependen unas de otras, las acciones que emprende una suelen despertar respuestas de otros competidores. En muchas industrias las empresas compiten activamente entre sí. La rivalidad competitiva se intensifica cuando las acciones de un competidor son un reto para otra empresa o cuando la empresa reconoce una oportunidad para mejorar su posición de mercado.

Las empresas que están en la industria rara vez son homogéneas; es decir, no tienen los mismos recursos y capacidades y buscan diferenciarse de sus competidores. Por lo general las empresas tratan de diferenciar sus productos de los que ofrecen los competidores de formas que valoren los clientes y les proporcionen una ventaja competitiva. El precio, la calidad y la innovación son algunas de las dimensiones en las que se basa la rivalidad (Hitt et al., 2008, pág. 58).

La rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Es probable que los cambios en la estrategia que realiza una empresa se enfrenten con movimientos de represalia por parte de la competencia, como la reducción de precios, un aumento en la calidad, nuevas características de los productos, ofrecer servicios, ampliar las garantías y aumentar la publicidad.

En el mundo de Internet, la competitividad es feroz. Amazon.com ve con desánimo cómo los clientes utilizan su formato fácil de usar, leen las detalladas reseñas. Y recomendaciones de expertos en su sitio Web y luego pasan de largo por la caja registradora para hacer clic y dar paso a la búsqueda de sitios de descuento como Buy.com donde sí hacen sus compras. El director general de Buy.com comenta: Internet reducirá los márgenes de los minoristas a tal grado que no podrán sobrevivir. Los sitios Web para comparar precios permiten a los consumidores encontrar eficientemente al vendedor que ofrece el precio más bajo en Internet.

Como explica Kate Delhagen, de Forrester Research: Si usted es consumidor y quiere informarse antes de hacer algún tipo de compra, perderá mucho dinero si no realiza al menos una búsqueda en Internet.

El costo de establecer un excelente sitio de comercio electrónico es ínfimo si se compara con el costo de adquirir terrenos para construir tiendas al menudeo, o incluso con los costos de imprimir y enviar catálogos por correo. El libre flujo de información en Internet está haciendo que bajen no sólo los precios, sino también la inflación a nivel mundial. Aunada a Internet, la moneda común europea permite a los consumidores comparar precios entre distintos países con mayor facilidad.

Considere sólo por un instante las implicaciones para los vendedores de automóviles que solían saberlo todo acerca de los nuevos precios de los vehículos, mientras que usted, el consumidor, sabía muy poco. Usted podía negociar, pero con sus escasos conocimientos al respecto, rara vez ganaba. Ahora puede entrar a sitios Web como CarPoint.com o Edmunds.com y saber más acerca de los nuevos precios de automóviles que los mismos vendedores; incluso tiene la posibilidad de realizar su compra online en pocas horas en cualquier concesionaria a 800 kilómetros a la redonda para encontrar el mejor precio y los mejores términos.

De esta manera, usted, el consumidor, sale ganando. Y esto ocurre en muchas, sino es que, en la mayoría, de las ventas de empresas al consumidor y en las transacciones de negocio a negocio. La rivalidad entre empresas tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores y éstos se asemejan en tamaño y capacidad; pero también conforme la demanda por los productos de la industria disminuye y los recortes de precios se vuelven comunes.

La rivalidad también se acentúa cuando los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas; cuando las barreras para abandonar el mercado son muchas; cuando los costos fijos son altos; cuando el producto es perecedero; cuando la demanda del consumidor crece lentamente o declina de tal manera que los rivales se quedan con capacidad e inventarios excesivos; cuando los productos que se venden son materias primas (que no se diferencian fácilmente, como la gasolina).

Cuando las estrategias, los orígenes y la cultura de las empresas rivales son muy diversos, o cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme se intensifica la rivalidad entre las empresas competidoras, las ganancias de la industria disminuyen, en algunos casos hasta el punto en que ésta se vuelve intrínsecamente poco atractiva (David, 2008, págs. 101-102).

Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas.

Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria.

Por lo tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad. Alternativamente, si la rivalidad es menos intensa, las compañías pueden tener la oportunidad de aumentar los precios o reducir los gastos en armas competitivas no relacionadas con los precios, lo cual conduce a un mayor nivel de ganancias en la industria. La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria es en gran medida una función de los siguientes cuatro factores:

1. Estructura competitiva de la industria
2. Condiciones de la demanda
3. Condiciones de costos
4. La altura de las barreras para evitar la salida de la industria.

La estructura competitiva de una industria se refiere a la distribución de número y tamaño de compañías en la misma, algo que los administradores de estrategia determinan al principio del análisis de la industria. Las estructuras de las industrias varían, por lo que diferentes estructuras tienen diversas implicaciones para la intensidad de la rivalidad.

Una industria fragmentada consiste en un número grande de compañías de tamaño pequeño o mediano, ninguna de las cuales está en posición de determinar el precio del sector. Una industria consolidada es dominada por un número reducido de compañías grandes (un oligopolio) o, en casos extremos, una sola compañía (un monopolio) y las empresas con frecuencia están en posición de determinar los precios de la industria (Hill y Jones, 2009, pág. 49).

### **2.1.5 Ingreso potencial de nuevos competidores**

Los competidores potenciales son compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden. Con frecuencia, las compañías establecidas que ya operan en una industria intentan desalentar el ingreso de competidores potenciales en la industria porque mientras más compañías entren, más difícil será para las ya establecidas proteger su participación de mercado y generar ganancias.

Un elevado riesgo de que entren competidores potenciales es que representa una amenaza para la rentabilidad de las compañías establecidas. Pero si el riesgo de una nueva entrada es bajo, las compañías establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para elevar sus precios y obtener mayores ganancias. El riesgo de que entren competidores potenciales es una función de la altura de las barreras que impiden la entrada, es decir, de los factores que elevan los costos para que las compañías ingresen en una industria. Cuantos más altos sean los costos que deban enfrentar los competidores potenciales para entrar en una industria, mayores serán las barreras que impidan la entrada y más débil será esta fuerza competitiva (Hill y Jones, 2009, pág. 46).

## 2.6 Declaración de la visión

Para los gerentes y ejecutivos de cualquier organización, resulta de especial importancia ponerse de acuerdo sobre la visión básica que la empresa se esforzará por alcanzar a largo plazo. Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser? una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de visión como la de misión del negocio, pero la que debe establecerse antes que cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible (David, 2008, pág. 56).

La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia, el enunciado de una misión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca. Perfil a la empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos, significa pensar en la imagen general con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer. Una visión ensancha y reta a las personas y también despierta sus sueños y emociones.

Los enunciados de la misión reflejan los valores y las aspiraciones de las empresas y que pretenden cautivar tanto el corazón como la mente de cada empleado y suele ser perdurable, pero la misión irá cambiando a la luz de las variaciones que registre el entorno. El enunciado de una misión suele ser breve y conciso, lo que facilita la posibilidad de que sea recordado debe estar vinculado con claridad a las condiciones de su entorno externo e interno y también debe ser alcanzable (Hitt et al., 2008, págs. 18- 20).

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto, mercado, cliente, tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa, define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del lugar a donde vamos y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio.

Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común. Las visiones bien concebidas son distintivas y específicas para una organización particular; evitan afirmaciones genéricas como. Las declaraciones de visión redactadas de forma elegante, pero sin elementos específicos sobre el enfoque de producto/mercado/cliente/tecnología se quedan muy cortas respecto de lo que se requiere en una visión.

El propósito real de una declaración de visión es servir como herramienta de la administración para dar a la organización un sentido de dirección, debe expresar algo definitivo sobre la forma como los líderes de la compañía pretenden colocarla más allá de donde está hoy.

Las visiones estratégicas se hacen realidad cuando la declaración de visión queda impresa en la mente de los miembros de la organización y luego se traduce en objetivos y estrategias concretas (Thompson et al., 2012, págs. 22-23).

## **2.7 Declaración de la misión**

Especifica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender. Es más concreta, se refiere de forma directa a los mercados del producto y a los clientes. Es efectiva cuando los empleados sienten que existe un sólido conjunto de normas éticas que guiarán su comportamiento cuando trabajen para contribuir a que la empresa realice su visión.

El hecho de contar con una visión y una misión bien configuradas tiene un efecto positivo en el desempeño, medido en términos del aumento de las ventas, las utilidades, el empleo y el capital neto. A su vez, el desempeño positivo de la empresa aumenta su capacidad para satisfacer los intereses de sus grupos de interés. Sin embargo, la empresa que no cuenta con una visión y una misión bien configuradas tendrá más probabilidades de fracasar que aquella que sí las tenga (Hitt et al., 2008, págs. 18-20).

La misión de un negocio es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y, sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativas. Nada parece más simple o más obvio que saber cuál es el negocio de una compañía. Una acerera fabrica acero, una compañía ferroviaria administra trenes para transportar carga y pasajeros, una aseguradora emite pólizas contra incendio y un banco presta dinero.

Pero la realidad es que la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? casi siempre resulta complicada y la respuesta correcta dista mucho de ser evidente. Responder esta pregunta es la responsabilidad primordial del estratega. Sólo los estrategas pueden asegurarse de que esta pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y le permita al negocio definir su curso y determinar sus objetivos (David, 2008, pág. 60).

## **2.8 Análisis interno de la organización**

El siguiente componente del pensamiento estratégico implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Por lo general, la comparación de las fortalezas (strengths), las debilidades (weaknesses), las oportunidades (opportunities) y las amenazas (threats) se conoce como análisis FODA. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. De manera más general.

El propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor Sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva.

Las estrategias se dividen en cuatro categorías principales: La estrategia de funciones, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente.

La estrategia de negocio, que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria. La estrategia global se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global.

La estrategia corporativa responde a las principales preguntas: ¿En qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo de la organización y cómo se debe introducir ésta e incrementar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva?.

En esencia, un análisis FODA es una metodología para elegir entre modelos de negocios que compiten y perfeccionar el que eligen los administradores (Hill y Jones, 2009, págs. 18-19).

El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas. Se muestran los pasos para interpretar el análisis FODA (Véase figura 2.5).

## Pasos del análisis FODA

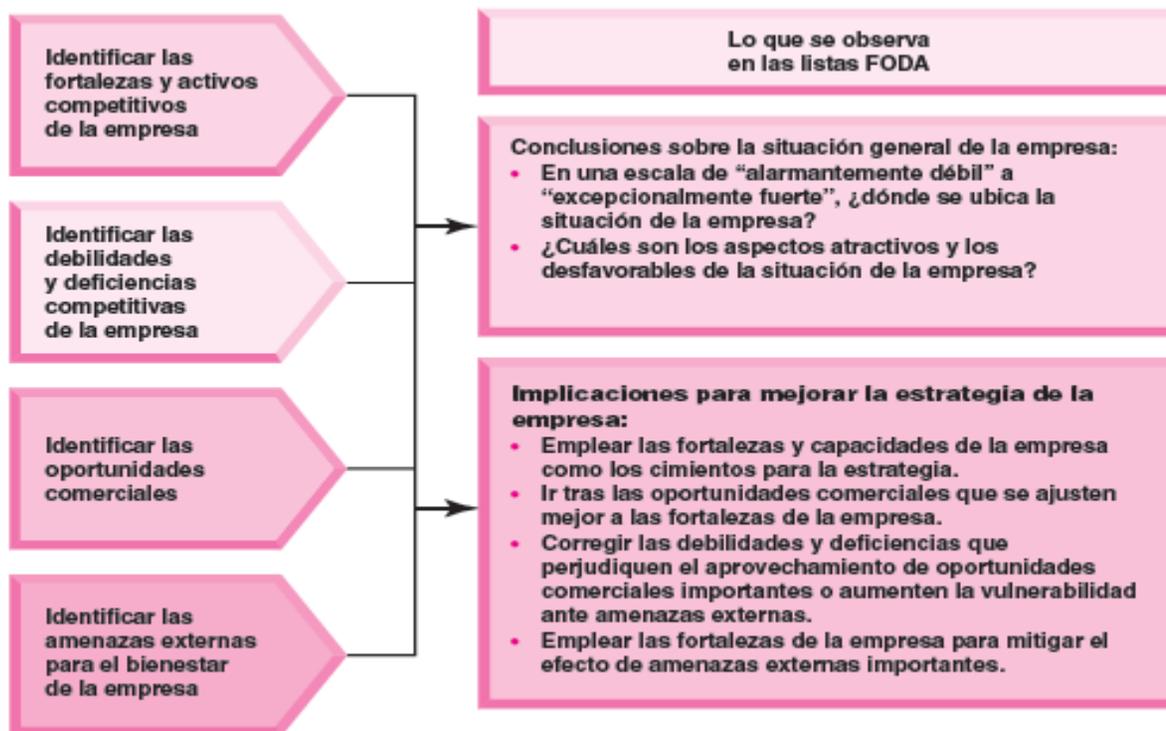


Figura 2.5 (Thompson et al., 2012, pág 105)

La parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones para mejorar la estrategia y los prospectos de negocios. Las fortalezas de recursos de una empresa siempre deben conformar las bases de la estrategia; confiar en gran medida en los mejores activos competitivos es la ruta más segura para atraer clientes y competir con éxito con los rivales. Por regla general, las estrategias que implican fuertes exigencias en áreas donde la compañía es más débil o no tiene una capacidad demostrada no son fiables y deben evitarse. En otras palabras, la administración debe corregir las debilidades competitivas que hagan vulnerable a la empresa, reduzcan su rentabilidad o la descalifiquen para aprovechar una oportunidad atractiva.

Además, la estrategia debe dedicarse a capturar las oportunidades comerciales más atractivas y ajustadas al conjunto de competencias de la empresa. La atención que se dedique a defenderse de las amenazas externas a la posición comercial y al desempeño futuro de la empresa depende de su grado de vulnerabilidad, de las acciones defensivas que exista (Thompson et al., 2012, págs. 105-106).

La formulación de la estrategia denominada con frecuencia planeación estratégica o a largo plazo, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una corporación. Comienza con el análisis de la situación, esto es, el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas. El proceso de toma de decisiones estratégicas consiste en analizar los factores estratégicos por medio del análisis FODA, considerando la situación actual. FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa.

El análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados. Con el paso del tiempo, el análisis FODA ha probado ser la técnica analítica más perdurable que se utiliza en la administración estratégica.

Por ejemplo, una encuesta aplicada a 113 empresas de manufactura y servicios del Reino Unido reportó que las cinco herramientas y técnicas más usadas en el análisis estratégico son:

1. El análisis de supuestos de hoja de cálculo
2. Análisis de factores de éxito clave o crítico
3. Análisis financiero de competidores
4. Análisis FODA
5. Análisis de capacidades fundamentales.

Es muy probable que estas herramientas tengan una frecuencia de uso similar en el resto del mundo. Se puede decir que la esencia de la estrategia es la oportunidad dividida entre la capacidad. Una oportunidad por sí misma no tiene un valor real a menos que una empresa tenga la capacidad (por ejemplo, recursos) para aprovecharla. Sin embargo, este enfoque considera sólo las oportunidades y fortalezas al tomar en cuenta estrategias alternativas. Por sí misma, una competencia distintiva en un recurso o capacidad clave no es garantía de que sea una ventaja competitiva. Las debilidades en otras áreas de recursos pueden evitar que una estrategia se a exitosa.

Por lo tanto, el análisis FODA puede ser útil para obtener un enfoque más amplio de la estrategia. A través de la fórmula  $A E = O / (F - D)$ , es decir, alternativa estratégica es igual a oportunidad dividida entre fortalezas menos debilidades. Esto refleja un asunto importante que enfrentan los administradores estratégicos: ¿Se debe invertir más en las fortalezas para hacerlas aún más fuertes (una competencia distintiva) o se debe invertir en las debilidades para hacerlas por lo menos competitivas?

Por sí mismo, el análisis FODA no es una panacea. Algunas de las críticas principales del análisis FODA son: Genera largas listas. No utiliza valores para reflejar prioridades. Utiliza palabras y frases ambiguas. El mismo factor se puede colocar e n dos categorías (por ejemplo, una fortaleza también puede ser una debilidad). No existe la obligación de verificar las opiniones sobre datos o análisis. Requiere sólo un nivel de análisis. No existe una relación lógica con la implementación de la estrategia (Wheelen y Hunger, 2007, págs. 138-139).

## **2.9 Análisis del entorno**

En el entorno se encuentran las variables o macrofuerzas relevantes que pueden afectar al futuro de la empresa. Es importante identificar dichas variables, así como conocer el grado de impacto que pueden ejercer sobre la empresa y las posibilidades que se tienen de controlarlas. La acción estratégica va encaminada a situar a la empresa en una posición desde que dichas fuerzas del entorno le sean favorables, o al menos no le perjudiquen.

Si esto fuera posible, se diría que la empresa se sitúa en una posición estratégica excelente (PEE) también conocida como strategic excellence position (SEP). El análisis del entorno es crucial identificar las tres áreas estratégicas de la empresa: Interior, exterior inmediato o transaccional y exterior contextual (Véase figura 2.6).

### Variables estratégicas del entorno



Figura 2.6 (Mansso, 2003, pág. 153)

El entorno interior u organización, está constituido por las variables que figuran dentro de la propia empresa, como son: La estructura, la cultura y los recursos. Estas variables, también conocidas como endógenas no son controlables a corto plazo, en contra de lo que suele creer. La estructura es la forma en la que la empresa está organizada en términos de: Comunicación, autoridad, flujos de trabajo.

Frecuentemente hace referencia a la llamada líneas de mando que gráficamente se suele representar por los llamados organigramas. La cultura empresarial está constituida por el conjunto de creencias, expectativas, valores compartidos por los miembros de la organización. Frecuentemente estos conjuntos de normas emergen de modo que definen el comportamiento aceptable para el personal, desde la alta dirección hasta el personal operativo. Los recursos están constituidos por aquellos activos que forman los medios a partir de los cuales se lleva a cabo el proceso productivo de bienes y servicios de una organización.

Estos activos comprenden: El personal las capacidades de la dirección, los activos financieros, las instalaciones, la capacidades y habilidades de las áreas funcionales. La característica más relevante que un estrategia de empresa debe conocer sobre estas variables es que interactúan, a corto plazo, con las variables que se encuentran en el área exterior inmediata o transaccional (Manso, 2003, pág.156).

Todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera; este macroambiente incluye siete componentes principales: Características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales (Véase figura 2.7).

Cada componente tiene potencial para afectar al ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros como los factores macroeconómicos afectan diferentes industrias en diversas formas y grados, es importante que los administradores determinen cuáles representan los factores más importantes desde el punto de vista estratégico fuera de los límites de la industria a la que pertenece la empresa.

Por importantes desde el punto de vista estratégico queremos decir que tienen el peso suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategia y modelo de negocios. Las influencias pertinentes desde el punto de vista estratégico provenientes del área externa del macroambiente en ocasiones ejercen un fuerte efecto en la situación de negocios de una compañía y un impacto muy significativo en el rumbo y estrategia de la compañía.

Por ejemplo, las oportunidades estratégicas de los fabricantes de cigarrillos para crecer se reducen en gran medida con las disposiciones contra el tabaquismo, las decisiones de imponer mayores impuestos a su consumo y el creciente estigma cultural que se le asocia. Los fabricantes de vehículos deben adaptar sus estrategias a las preocupaciones del cliente sobre el precio de la gasolina y sobre el ambiente por las emisiones de carbono. Las empresas de las industrias de procesamiento de alimentos, restaurantes, deportes y gimnasios deben prestar especial atención a los cambios en estilos de vida, hábitos alimenticios, preferencias sobre cómo usar el tiempo libre y actitudes hacia la nutrición y el ejercicio al modelar sus estrategias.

## Componentes del macroambiente de una compañía

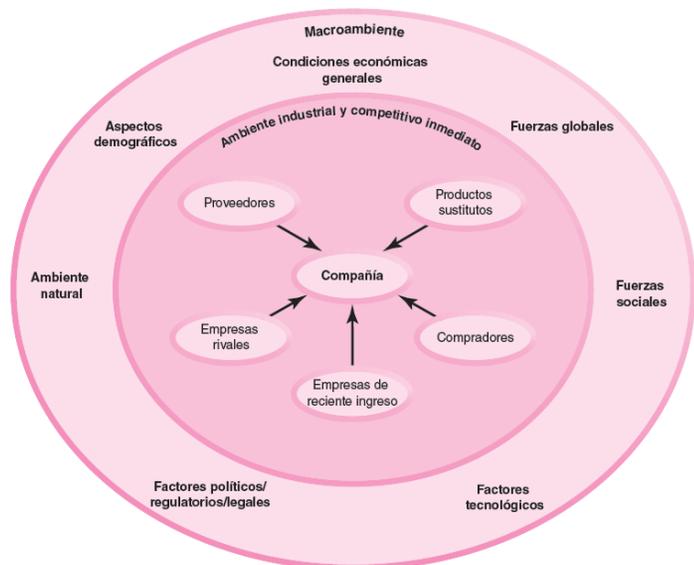


Figura 2.7 (Wheelen y Hunger, 2007 pág. 51)

La descripción de los componentes del macroambiente y algunos ejemplos de las industrias y situaciones de negocios a la que puede afectar. Aspectos demográficos: Abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores.

Los aspectos demográficos tienen profundas consecuencias en industrias como la de la salud, donde los costos y las necesidades de servicio varían de acuerdo con factores demográficos (p. ej., edad y distribución del ingreso).

Fuerzas sociales: Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo.

Un ejemplo son las actitudes hacia las funciones de acuerdo con el sexo y la diversidad de la fuerza laboral; otro ejemplo es la tendencia hacia estilos de vida más sanos, que desvían el gasto en alcohol y comida chatarra hacia equipos de ejercicio y clubes deportivos.

Factores políticos, legales y regulatorios: Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Algunos factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros.

Ambiente natural: En este renglón se encuentran fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores tienen un impacto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de electricidad y el turismo. También pueden tener un efecto indirecto pero sustancial en otras industrias, como el transporte y el suministro de servicios públicos.

Factores tecnológicos: Son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología.

Fuerzas globales: Son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. También incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales.

Las fuerzas globales influyen en el grado de comercio e inversión internacional mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales. Es frecuente que sus efectos sean específicos por industria, como las restricciones a la importación de acero.

Condiciones económicas generales: Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita.

Los factores económicos también son las condiciones en los mercados de acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor y el ingreso para gasto discrecional. Algunas industrias, como la de construcción, son en especial vulnerables a las bajas económicas, pero se ven afectadas positivamente por factores como bajas tasas de interés. Otros factores, como las ventas al menudeo con descuento, son benéficos cuando las condiciones económicas generales se debilitan, pues los consumidores son más conscientes del precio.

Lo que sucede en la parte externa del macroambiente puede ser rápido o lento, con advertencias o sin ellas. Cuando los administradores de la compañía examinan el ambiente externo, deben estar alertas para detectar lo importante en el anillo exterior, evaluar su impacto e influencia, y adaptar la dirección y la estrategia de la compañía según se requiera.

Sin embargo, los factores y fuerzas en el macroambiente de una empresa que tienen los mayores efectos en la formación de la estrategia por lo general se refieren al ambiente industrial y competitivo inmediato, como presiones competitivas acciones de compañías rivales, comportamiento del comprador, consideraciones relacionadas con los proveedores (Wheelen y Hunger, 2007 págs 50-52).

Casi todas las empresas enfrentan entornos externos muy turbulentos, complejos y globales, y estas condiciones han dificultado cada vez más su interpretación. Por ende, para poder manejar ciertos datos del mismo que con frecuencia son ambiguos o están incompletos, y para conocer mejor el entorno general. Las empresas recurren al proceso conocido como análisis del entorno externo. Este proceso continuo implica cuatro actividades: Exploración, monitoreo, pronóstico y evaluación. Las personas que analizan el entorno externo saben que este análisis es una actividad difícil, pero muy importante. Un objetivo importante del estudio del entorno general radica en identificar oportunidades y amenazas (Hitt et al., 2008, pág. 38).

## 2.10 Matriz DOFA o SWOT

Es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas. Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Todos los gerentes quisieran que sus organizaciones estuvieran en una posición en la cual las fortalezas internas se pudieran utilizar para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos. Generalmente las organizaciones buscarán estrategias DO, FA o DA para obtener una situación.

En la cual puedan aplicar las estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades. Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

A veces ocurre que existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar tales oportunidades. DO sería adquirir esta tecnología formando una empresa conjunta con otra que tenga capacidad en esa área. Una estrategia DO alternativa sería contratar y capacitar personal con las habilidades técnicas requeridas. Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas en el ambiente externo. Las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas.

Se encontrará con certeza en una posición precaria. De hecho, tal empresa podría tener que luchar por su supervivencia y quizá tenga que optar por las fusiones, reducciones, declaraciones de quiebra o la liquidación. Hay ocho etapas implicadas en la elaboración de una matriz FODA: Listar las oportunidades externas clave de la empresa. Listar las amenazas externas clave de la empresa. Listar las fortalezas internas clave de la empresa. Listar las debilidades internas clave de la empresa. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar.

Las estrategias FA resultantes. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes. El propósito de cada herramienta de conciliación de la etapa 2 es generar estrategias alternativas viables, y no seleccionar o determinar qué estrategias son las mejores. Por consiguiente, no todas las estrategias desarrolladas en la matriz FODA serán seleccionadas para su implementación.

Aunque la matriz FODA se utiliza ampliamente en la planeación estratégica, el análisis tiene algunas limitaciones. Primero, la matriz FODA no muestra cómo lograr una ventaja competitiva, por lo que no debe ser un fin en sí misma.

La matriz constituye el punto de partida para llevar a cabo un análisis sobre cómo podrían implementarse las estrategias propuestas, así como para considerar los gastos y beneficios que podrían conducir en última instancia a la ventaja competitiva. En segundo lugar, el análisis FODA es una evaluación estática en el tiempo, podría llevar a la empresa a acentuar demasiado un único factor interno o externo a la hora de formular las estrategias (David, 2008, págs. 221-225).

## 2.11 Matriz de construcción de estrategia Boston Consulting Group BCG

Hacia mediados de la década de los sesenta, en pleno apogeo de las llamadas estrategias de cartera, método generalmente admitido para medir, comparar y evaluar la diversidad, el BCG, fundado y dirigido por Bruce Henderson, fue el primero en desarrollar un enfoque sistemático para estos nuevos conceptos. La idea base de su propuesta era que las unidades de negocios de una cartera de inversiones podían evaluarse individualmente, de acuerdo con dos criterios: Desarrollo del mercado en el cual opera la unidad de negocios. Participación relativa en el mercado que mantiene dicha unidad.

Una de las conclusiones más conocida extraída de estas variables, se fundamenta en la denominada curva de la experiencia, idea en 1926, aplicable principalmente a las operaciones industriales (Manso, 2003, pág. 50).

Las divisiones autónomas (o los centros de utilidades) de una organización conforman lo que se llama la cartera de negocios. Cuando las divisiones de una empresa compiten en diversas industrias, a menudo es necesario desarrollar una estrategia separada para cada negocio. La matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna externa (IE) están específicamente diseñadas para mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisional en la formulación de estrategias. La matriz BCG representa gráficamente las diferencias entre las divisiones en términos de la posición relativa de su participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial. La matriz BCG permite que una organización multidivisional maneje su cartera.

De negocios examinando la posición relativa de participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con las otras divisiones de la organización. La posición relativa de participación de mercado se define como la razón entre la participación de mercado de una división en una industria particular y la participación de mercado de la principal empresa rival en esa misma industria.

Las divisiones situadas en el cuadrante I de la matriz BCG se llaman interrogantes. Las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las del cuadrante III se llaman vacas lecheras y las del cuadrante IV se llaman perros.

Las divisiones que se encuentran en el cuadrante I tienen una baja posición relativa de participación de mercado; sin embargo, compiten en una industria de alto crecimiento. Las necesidades de efectivo de estas empresas son generalmente altas y su generación de efectivo es baja. Estos negocios se llaman interrogantes porque la organización debe decidir si los consolida mediante una estrategia intensiva (penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de productos) o si los vende.

Los negocios del cuadrante II (las estrellas) representan las mejores oportunidades a largo plazo de la organización en términos de crecimiento. Y rentabilidad. Las divisiones con una alta participación relativa de mercado y una alta tasa de crecimiento en su industria deben recibir una inversión sustancial para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes. La integración directa, hacia atrás y horizontal, así como la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos son estrategias que estas divisiones deberían tomar en cuenta.

Las divisiones colocadas en el cuadrante III tienen una alta posición relativa de participación de mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Se les llama vacas lecheras porque generan efectivo superior a sus necesidades, pero también porque se les ordeña a menudo. Muchas de las vacas lecheras de hoy eran estrellas ayer. Las divisiones del cuadrante de las vacas lecheras se deben administrar para que mantengan su sólida posición tanto como sea posible. El desarrollo de productos o la diversificación concéntrica son estrategias atractivas para las vacas lecheras fuertes. Sin embargo, conforme una de estas divisiones se vuelve débil, la reducción o la desinversión resultan más apropiadas.

Las divisiones del cuadrante IV de la organización tienen una baja posición relativa de participación de mercado y compiten en una industria lenta o de ningún crecimiento de mercado; son perros en la cartera de la empresa. Por su débil posición interna y externa, estos negocios a menudo se liquidan, se venden o se reducen.

Cuando una división se convierte inicialmente en un perro, la reducción puede ser la mejor estrategia a seguir. Puesto que muchas divisiones en este caso han recobrado fuerzas (después de una vigorosa reducción de activos y gastos) para convertirse en divisiones viables y rentables.

La ventaja principal de la matriz BCG es que dirige la atención hacia el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de varias divisiones de una organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el tiempo: Los perros se convierten en interrogantes, las interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas lecheras y las vacas lecheras se convierten en perros en un movimiento en sentido contrario a las manecillas del reloj.

Con menos frecuencia, las estrellas se convierten en interrogantes, las interrogantes en perros, los perros en vacas lecheras y las vacas lecheras en estrellas (en un movimiento en el sentido de las manecillas del reloj).

En algunas organizaciones no hay un movimiento cíclico evidente. Conforme pasa el tiempo, las organizaciones deben esforzarse por lograr una cartera de divisiones integrada sólo por estrellas (David, 2008, págs 227-233).

La matriz BCG (por sus siglas en inglés, Boston Consulting Group) es la forma más sencilla de representar la cartera de inversiones de una corporación. Cada una de sus líneas de productos o unidades de negocio se registra en una matriz de acuerdo con la tasa de crecimiento de la industria donde compite y su participación relativa en el mercado. La posición competitiva relativa de una unidad se define como su participación en el mercado en la industria dividida entre la del competidor más grande.

Según este cálculo, una participación relativa en el mercado mayor a 1.0 pertenece al líder de mercado. La tasa de crecimiento de negocio es el porcentaje de crecimiento de mercado, es decir, el porcentaje en que han aumentado las ventas de la clasificación de productos de una unidad de negocio en particular.

La matriz supone que, en igualdad de condiciones, un mercado en crecimiento. La línea que divide las áreas de posición competitiva relativa alta y baja se establece a 1.5 veces. Una línea de productos o unidad de negocio debe tener fortalezas relativas de esta magnitud para garantizar que tendrá la posición dominante necesaria para ser una estrella o vaca lechera.

Asimismo, una línea de productos o unidad de negocio que tiene una posición competitiva relativa menor a 1.0 posee. En un estatus de perro cada producto o unidad de negocio se representa por medio de un círculo.

El área del círculo representa la importancia relativa para la corporación de cada unidad de negocio o línea de productos en cuanto a los activos usados o las ventas generadas.

La matriz BCG de crecimiento-participación tiene mucho en común con el ciclo de vida del producto. A medida que un producto avanza a través de su ciclo de vida, se clasifica en uno de cuatro tipos con el propósito de tomar decisiones de financiamiento:

Los signos de interrogación (denominados en ocasiones niños problemas o gatos salvajes) son productos nuevos con una potencia de éxito, pero que necesitan mucho efectivo para su desarrollo. Para que un producto de este tipo generara suficiente participación en el mercado para convertirse en un líder y luego en estrella, es necesario tomar dinero de productos más duraderos e invertirlo en el signo de interrogación.

Las estrellas son líderes de mercado que se encuentran normalmente en el máximo de su ciclo de vida y tiene capacidad para generar suficiente efectivo para mantener su alta participación de vacas lecheras. La directora general de HP (Hewlett-Packard) he denominado al negocio de las impresoras de esta empresa en la joya de la corona por que en 2002 generó 105% de los beneficios del HP otras unidades perdieron dinero, pero al mismo tiempo, representaba sólo el 28% de las ventas de HP.

Por lo general las vacas lecheras generan mucho más dinero del que se requiere para mantener su participación en el mercado. En esta etapa de declive de su ciclo de vida, estos productos son ordeñados para obtener el efectivo que se invertirá en nuevos signos de interrogación. Los signos de interrogación que no puede obtener una participación dominante de mercado y, por lo tanto, convertirse en estrellas se convierten en perros cuando la tasa de crecimiento de la industria disminuye inevitablemente.

Los perros tienen una baja participación de mercado y carecen del potencial para generar mucho efectivo porque están en una industria poco atractiva. De acuerdo con la matriz BCG de crecimiento participación los perros se deben vender o administrar cuidadosamente debido a la pequeña cantidad de efectivo que puedan generar.

Por ejemplo, DuPonto, el inventor del nailon, vendió su unidad de textiles en 2003. Porque la empresa deseaba eliminar sus productos de bajo margen y centrarse más en su crecimiento de negocio de biotecnología. Como apoyo a la matriz BCG de crecimiento participación está el concepto de curva de la experiencia se supone que la clave del éxito es la participación de mercado.

Las empresas que tienen mayor participación de tienen a tener una posición de liderazgo en costos que se basa en economías de escala, entre otras cosas. Si una empresa puede usar la curva de la experiencia en beneficio propio, debe tener la capacidad de manufacturar y vender nuevos productos a un precio lo suficientemente bajo como para ganar liderazgo temprano en la participación de mercado suponiendo que los competidores no logren imitarlos. Una vez que el producto se convierte en estrella, está destinado a ser muy rentable y en el futuro inevitable de convertirse en una vaca lechera.

Después de registrar posiciones actuales de sus líneas de productos o unidades de negocios en una matriz una empresa puede proyectar sus posiciones futuras, suponiendo que no hay ningún cambio de estrategia. En ese momento, las matrices presentes y proyectadas se pueden usar para ayudar a identificar problemas estratégicos importantes que enfrena la organización. La meta de cualquier empresa es mantener una cartera equilibrada que puede ser autosuficiente en efectivo y que siempre trabaje para cosechar productos maduros de industrias en declive con el fin de apoyar nuevos producto de industrias de crecimiento.

La matriz BCG crecimiento participación es un concepto de cartera muy conocido que posee algunas ventajas claras. Es cuantificable y fácil de usar. Vaca lechera perro, estrella son términos fáciles de recordar para referirse a unidades de negocio o productos de una corporación. Desafortunadamente la matriz BCG tiene algunas limitaciones graves: El uso de alto y bajo para formar cuatro categorías demasiado simplistas.

La relación entre participación de mercado y la rentabilidad es cuestionable. Los negocios con baja participación también pueden ser rentables. Por ejemplo, Olivetti es todavía rentable a pesar de que vende máquinas de escribir manuales a través de catálogos por correo la tasa de crecimiento es solo un aspecto del atractivo de la industria.

Las líneas de productos o unidades de negocios se comparan sólo con un competidor, el líder del mercado. Los competidores pequeños con participación en el mercado en rápido crecimiento son ignorados. La participación de mercado es sólo un aspecto de posición competitividad general (Wheelen y Hunger, 2007, págs. 180-181).

## **2.12 Matriz de expansión producto/mercado: Matriz Ansoff**

La matriz de producto/mercado de Ansoff, un clásico del análisis estratégico introducida en 1957 en un artículo de la Harvard Business Review, la matriz de Ansoff es uno de los clásicos en el análisis estratégico. Una herramienta útil para la toma de decisiones sobre penetración de mercados, desarrollo de productos y diversificación.

La matriz de Ansoff, también denominada matriz de producto/mercado es uno de los clásicos en el análisis estratégico, ya que fue introducida en 1957 en un artículo de la Harvard Business Review. Este modelo es útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas. La matriz divide estas posibilidades en dos ejes (productos y mercados) con dos valores para cada uno (existente y nuevo): Estrategia de penetración de mercados. El primer cuadrante describe una situación donde una empresa, con un producto existente, pretende ganar participación en un mercado también existente (Álvarez, 2009, párr. 1-3).

## **Capítulo III: Estrategias de crecimiento**

En el tercer capítulo se describe las estrategias de crecimiento que una organización implementa para crecer, específicamente las estrategias genéricas, crecimiento intensivo, diversificación, integración.

### **3.1 Estrategias competitivas genéricas**

Los dos elementos centrales de la estrategia competitiva empresarial: a) toda empresa busca aumentar sus beneficios b) este aumento se realiza a costa de algún otro competidor, ya sea actual o potencial, son los que de acuerdo a la teoría microeconómica clásica se asocian con algún grado de imperfección del mercado. Así pues, estrategia, competencia, imperfección y estructura de un mercado son elementos estrechamente vinculados. De acuerdo con lo discutido, la determinación del grado de competencia en un mercado está asociada (Tarziján y Paredes, 2006, pág. 65).

Establece como construir y defender una ventaja competitiva sostenible que permita una ventaja competitiva que permita obtener beneficios empresariales que perduren a largo plazo (CEEI, 2008, pág. 17).

#### **3.1.1 Liderazgo general en costes**

Una razón principal para seguir estrategias de integración directa, hacia atrás y horizontal es obtener beneficios de liderazgo de costos de bajo costo y mejor valor. Pero generalmente el liderazgo de costos se debe seguir en conjunto con la diferenciación. Varios elementos del costo afectan el atractivo relativo de las estrategias genéricas, incluidas las economías o deseconomías de escala logradas.

Los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia, el porcentaje de uso de la capacidad y los vínculos con proveedores y alternativas incluyen el potencial para compartir costos y conocimiento dentro de la organización, los costos de I&D (Investigación y Desarrollo) asociados con el desarrollo de nuevos productos o la modificación de productos existentes, los costos de mano de obra, las tasas fiscales, los costos de energía y los de envío.

Esforzarse para ser el productor de bajo costo de una industria resulta especialmente eficaz cuando el mercado está compuesto de muchos compradores sensibles a los precios, cuando existen pocas maneras de lograr la diferenciación del producto, cuando a los compradores no les interesan mucho las diferencias entre marcas o cuando existe un gran número de compradores con capacidad de negociación significativa. La idea básica es fijar precios por debajo de los competidores y de ese modo obtener participación de mercado y ventas, sacando por completo a algunos competidores del mercado. Las empresas que emplean estrategias de liderazgo de costos de bajo costo o de mejor valor deben lograr su ventaja competitiva mediante formas que los competidores encuentren difíciles de copiar o igualar.

Si los rivales se dan cuenta de que es relativamente fácil o barato imitar los métodos de liderazgo de costos del líder, la ventaja de este no durará lo suficiente como para darle un margen valioso en el mercado. Recuerde que para que un recurso sea valioso, debe ser raro, difícil de imitar o no sustituible fácilmente. Para emplear con éxito una estrategia de liderazgo de costos, una empresa debe asegurarse de que los costos totales de su cadena de valor sean más bajos que los costos totales de los competidores. Existen dos maneras de lograr esto: Realizar las actividades de la cadena de valor de manera más eficaz que los rivales y controlar los factores que impulsan los costos de las actividades de la cadena de valor.

Tales actividades podrían incluir alterar la distribución de una planta, dominar las tecnologías recién introducidas, utilizar partes o componentes comunes en diferentes productos, simplificar el diseño del producto, encontrar maneras para operar que estén cercanas a la capacidad total durante todo el año.

Renovar toda la cadena de valor de la empresa eliminando o evitando algunas actividades que generen costos. Tales actividades podrían incluir asegurar nuevos proveedores o distribuidores, vender productos por Internet, reubicar instalaciones de manufactura, evitar recurrir a sindicatos. Cuando se emplea una estrategia de liderazgo de costos, una empresa debe tener cuidado de no utilizar recortes de precio tan drásticos que sus propias utilidades sean demasiado bajas o inexistentes. Hay que estar siempre al tanto de los avances tecnológicos que permitan ahorrar costos o de cualquier otro cambio en la cadena de valor que pudiera mermar o destruir la ventaja competitiva de la empresa.

Una estrategia de liderazgo de costos resultará especialmente eficaz en las siguientes condiciones: Cuando la competencia de precios entre vendedores rivales es especialmente vigorosa. Cuando los productos de vendedores rivales son prácticamente idénticos y los suministros están disponibles fácilmente para cualquiera de varios vendedores ansiosos. Cuando existen pocas maneras de conseguir una diferenciación en los productos que tenga valor para los compradores. Cuando la mayoría de los compradores usan el producto de la misma manera. Cuando los compradores incurren en costos más bajos al cambiar de un vendedor a otro. Cuando los compradores son muchos y tienen una capacidad de negociación significativa para reducir los precios.

Cuando los recién llegados a la industria utilizan precios bajos de lanzamiento para atraer compradores y conformar una base de clientes. Una estrategia de liderazgo de costos exitosa generalmente se extiende a toda la empresa, como lo evidencian la elevada eficiencia, los bajos costos generales, las ventajas de finidas, la intolerancia al desperdicio, el análisis intensivo de peticiones de presupuesto, los amplios períodos de control, las recompensas vinculadas a la contención de costos y la amplia participación de los empleados en los esfuerzos de control de costos.

Algunos riesgos de seguir el liderazgo de costos son que los competidores pueden imitar la estrategia y, por consiguiente, impulsar a la baja las ganancias dentro de la industria; que los avances tecnológicos en la industria vuelvan ineficaces la estrategia; o que el interés de los compradores cambie a otras características de diferenciación distintas al precio (David, 2008, págs. 189-191).

La meta de una compañía que aspira al liderazgo en costos es convertirse en la productora de costo más bajo en la industria, lo que implica reducir los costos en todas las funciones de la organización, lo que incluye I&D, ventas y mercadotecnia. Si una compañía aplica esta estrategia, es probable que sus esfuerzos de investigación y desarrollo se enfoquen en el producto y en el proceso de desarrollo, más que en la más costosa innovación del producto, que no ofrece ninguna garantía de éxito. En otras palabras, la compañía hace hincapié en las competencias que mejoran las características del producto o que reducen el costo de fabricación de los productos existentes. De manera similar, las compañías tratan de disminuir el costo de las ventas y de mercadotecnia ofreciéndole a un mercado masivo un producto estándar.

En vez de diferentes productos orientados a diferentes segmentos del mercado, lo que también es más costoso. Para implementar el liderazgo en costos, las compañías eligen una combinación de estructura, control y cultura compatible con la reducción de su estructura de costos, al mismo tiempo que preserva su capacidad de atraer a los clientes. En la práctica, la estructura funcional es la más adecuada, siempre y cuando se tenga cuidado de seleccionar mecanismos de integración que reduzcan los problemas de comunicación y de medición.

Cuando existe una estructura funcional sobrepuesta con equipos interfuncionales, ya que entonces los miembros del equipo pueden buscar formas de mejorar las reglas y procedimientos operativos que adelgazan la estructura de costos o estandarizan e incrementan la calidad del producto. El liderazgo en costos también requiere que los administradores supervisen continuamente sus estructuras y sistemas de control, con el fin de encontrar formas de reestructurarlos u optimizarlos, de manera que operen en una forma más eficiente. Por ejemplo, los administradores deben estar atentos para encontrar formas de utilizar la tecnología para estandarizar utilizan las formas de control más económicas y más fáciles que hay disponibles: Los controles de producción.

Los líderes en costos aplican controles de producción a cada función, lo que les permite supervisar de cerca y evaluar el desempeño funcional. En la función de fabricación, por ejemplo, la compañía impone rígidos controles y hace hincapié en el cumplimiento de los presupuestos basándose en objetivos de producción, el costo o la calidad. En I&D también se otorga máxima prioridad a la línea básica. Además, para demostrar su contribución a los ahorros de costos, los equipos de I&D se enfocan en mejorar la tecnología del proceso.

Es probable que los líderes en costos recompensen a los empleados por medio de generosos planes de incentivos y bonificaciones, con el fin de elevar su desempeño a menudo, su cultura se basa en valores que hacen hincapié en la línea básica, como los de Wal-Mart y McDonald's (Hill y Jones, 2009, págs. 426-427).

Es una estrategia competitiva de bajo costo dirigida al extenso mercado masivo y que requiere la construcción dinámica de instalaciones eficientes, la búsqueda enérgica de reducciones de costos con base en la experiencia, control estricto de costos y gastos generales, evitar las cuentas de clientes marginales y minimización de costos en áreas como IyD, servicio, fuerza de ventas, publicidad. Debido a sus costos reducidos, el líder en costos puede cobrar un precio más bajo por sus productos que sus competidores y aún así obtener un beneficio satisfactorio. Aunque no necesariamente tenga los costos más bajos de la industria, tienen los costos más bajos que sus competidores.

Algunas empresas que siguen exitosamente esta estrategia son Wal-Mart, Dell (computadoras), Alamo (renta de automoviles), Aldi (abarrotes), Southwest Airlines y Timex (relojes). Tener una posición de menor costo también representa para la empresa o unidades de negocio una defensa contra sus rivales. Sus costos más bajo le permiten seguir obteniendo beneficios en épocas de fuerte competencia a su alta participación de mercado significa que tiene un alto poder de negociación con sus proveedores (porque compra en grandes cantidades). Su precio bajo sirve también como una barrera de entrada porque pocos participantes nuevos podrán igual la ventaja en costos del líder. Como consecuencia, los líderes en costos obtienen retornos sobre la inversión por arriba del promedio (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 148).

### 3.1.2 Diferenciación

Diferentes estrategias ofrecen diversos grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, en especial si los productos estándar cumplen suficientemente bien con las necesidades de los clientes o si es posible la rápida imitación por parte de los competidores. Los productos de consumo duraderos protegidos por barreras que evitan que los competidores los copien rápidamente son los mejores. La diferenciación exitosa puede significar mayor flexibilidad de producto, mayor compatibilidad, menores costos, servicio mejorado, menos mantenimiento, mayor conveniencia o más características. El desarrollo de productos es un ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación.

Una estrategia de diferenciación debe seguirse solamente después de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores para determinar si es viable incorporar una o más características de diferenciación en un producto único que presente los atributos deseados. Una estrategia de diferenciación exitosa permite a la empresa cobrar un precio más alto por su producto y obtener la lealtad de los clientes cuando éstos se identifican rápidamente con las características de diferenciación. Las características especiales que logran diferenciar al producto mismo incluyen un servicio superior, disponibilidad de piezas de repuesto, diseño de ingeniería, desempeño del producto, vida útil, rendimiento de combustible o facilidad de uso.

Uno de los riesgos de seguir una estrategia de diferenciación es que un producto singular podría no recibir una valoración lo suficientemente alta por parte de los clientes como para que se justifique su precio más alto (David, 2008, pág. 191).

Otras empresas aplican una estrategia enfocada en la diferenciación. Como antes se expuso, las empresas pueden diferenciar sus productos de muchas maneras. Por ejemplo, Casketfurniture. com, el negocio de muebles por Internet, se dirige a aquellas personas de la generación X que están interesadas en utilizar Internet como vehículo para comprar y que quieren comprar bienes que sirvan para distintos propósitos.

La empresa se considera líder de los proveedores de muebles de primera calidad por Internet. Casketfurniture.com ofrece toda una serie de productos, incluso aparadores, mesas de café y centros de entretenimiento, que se pueden convertir con facilidad en ataúdes si el cliente quiere. La empresa también fábrica ataúdes a la medida para sus clientes Anne Fontaine, fundada en 1993, es una empresa que se especializa en diseñar, producir y vender blusas blancas para mujeres; vende sus productos en más de 70 establecimientos propios, ubicados en las principales ciudades del mundo.

Anne Fontaine, directora general y diseñadora en jefe, se concentra en el blanco porque es el color que representa la luz y la pureza; es como una brisa de aire puro. De acuerdo con sus palabras, su estilo de diseño es excéntrico, sensual y, sobre todo, femenino. Los precios de las blusas oscilan entre 165 y 550 dólares. Las mujeres que desean una blusa singularmente femenina, hecha con materiales de primera calidad, son el cliente meta de Anne Fontaine.

Al utilizar una estrategia de enfoque, las empresas deben ser capaces de desempeñar diversas actividades principales y de apoyo con gran competitividad para poder lograr y sostener una ventaja competitiva, así como para obtener rendimientos superiores al promedio. Las actividades requeridas para utilizar una estrategia enfocada en el liderazgo en costos son casi idénticas a las de la estrategia de liderazgo en costos para la industria en su totalidad y las actividades requeridas para utilizar una estrategia enfocada en la diferenciación son en gran medida idénticas a las de la estrategia de diferenciación para la industria en su totalidad.

De la misma manera, la forma en que cada una de las dos estrategias de enfoque permite que la empresa tenga éxito al lidiar con las cinco fuerzas de la competencia es semejante a la de las dos estrategias generales. La única diferencia radica en el ámbito de la competencia, que en lugar de abarcar al mercado que representa toda la industria, abarca sólo un segmento estrecho de éste. Por consiguiente y en el texto que explica las cinco fuerzas de la competencia, también se describe la relación que existe entre cada una de las dos estrategias de enfoque y la ventaja competitiva (Hitt et al., 2008, pag.126).

Se basa en la aplicación de un conjunto de estrategias empresariales que permitirán a una compañía alcanzar una ventaja competitiva mediante la creación de un producto que los clientes consideren distinto en algún aspecto importante. Un diferenciador (es decir, una compañía diferenciada) tiene la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes de una manera que no está al alcance de sus rivales. Esto significa que puede cobrar un sobreprecio (un precio más alto del que cobran sus rivales más cercanos). La capacidad de aumentar los ingresos mediante el cobro de sobreprecios (en lugar de reducir los costos, como hace el líder) permite al diferenciador alcanzar la frontera de valor, superar a sus competidores y lograr una rentabilidad mayor, como se indica en la figura 3.8.

### Modelos de negocios generales y frontera de creación de valor

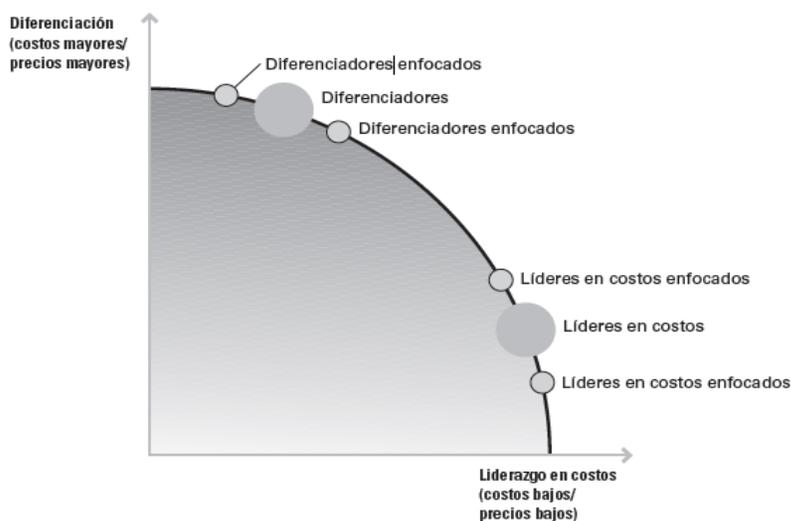


Figura 3.8 (Hill y Jones, 2009, pag.164)

Como se dijo antes, los clientes pagan un sobreprecio cuando creen que las características diferenciadoras del producto valen el dinero adicional. Por consiguiente, a los productos diferenciados se les fija un precio sobre la base de lo que el mercado acepta. Los autos de Mercedes-Benz son más caros que los de sus rivales más cercanos porque los clientes creen que ofrecen más características y confieren más estatus a sus propietarios.

Del mismo modo, un BMW no es mucho más caro de producir que un Honda, pero su precio elevado está determinado por los clientes que quieren su marcha deportiva distinguida y el prestigio de conducir un vehículo de esa marca en realidad, en Japón BMW fija los precios de entrada de sus autos bastante bajos para atraer a los clientes jóvenes y pudientes de Honda. Del mismo modo, la producción de los relojes Rolex no cuesta mucho, su diseño no ha cambiado gran cosa con los años y su contenido de oro representa una pequeña fracción del precio. Sin embargo, los clientes los compran por las cualidades distintivas que perciben en ellos: Su diseño hermoso, su valor intrínseco y el hecho de que confiere estatus a quien lo usa (Hill y Jones, 2009, pág. 166).

### **3.1.3 Enfoque o alta segmentación**

Una estrategia de enfoque exitosa depende de un segmento de la industria que sea de tamaño suficiente, tenga buen potencial de crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes. Estrategias como la penetración de mercados y desarrollo de mercado ofrecen ventajas de enfoque considerables. Las empresas medianas y grandes siguen eficazmente estrategias que se basan en el enfoque sólo junto con estrategias que se basan en la diferenciación. Puesto que sólo una empresa puede diferenciarse con el costo más bajo, las demás empresas de la industria deben encontrar otras maneras de diferenciar sus productos.

Las estrategias de enfoque son las más eficaces cuando los consumidores tienen preferencias específicas o piden requisitos distintivos y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento meta. Starbucks, la cadena estadounidense más importante de cafeterías, está siguiendo una estrategia de enfoque ya que recientemente adquirió las operaciones estadounidenses y canadienses de Seattle Coffee por \$72 millones. Starbucks ahora es dueña de 150 cafeterías y de los contratos que tenía con mayoristas, que incluyen cerca de 12,000 supermercados y tiendas de servicios de alimentos que distribuyen los granos de café Seattle (David, 2008, pág. 192).

Implica la selección de un segmento o nicho de mercado (compradores, producto o zonas geográficas) para concentrar en ella la oferta de la empresa, de forma que se pueda competir del modo más eficaz. La empresa reduce su ámbito de competencia en el mercado para sacar mayor provecho de sus posibilidades. Su aplicación está basada en la diversidad de la demanda. Un nicho de mercado generalmente de reducidas dimensiones que no está bien atendido. Suelen ser identificados por medio de subdivisiones dentro de un segmento mediante la delimitación de un grupo que busca un beneficio concreto (CEEI, 2008, pág. 22).

### **3.2 Estrategias de crecimiento intensivo**

El crecimiento es necesario para generar más ingresos, pero también, y sobre todo, para sobrevivir a los ataques de la competencia y el mercado. Este crecimiento se puede dar mediante distintas estrategias: Crecimiento intensivo se basa en mejorar los resultados a partir de nuevas oportunidades en nuestros negocios actuales, son acciones que buscan mejorar aquello que ya estamos haciendo (Mazzola, 2015, párr. 1- 2).

#### **3.2.1 Penetración de mercado**

Una estrategia de penetración de mercado busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. Esta estrategia se utiliza mucho por sí sola, pero también en combinación con otras estrategias. La penetración de mercado incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad, ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa. Cinco directrices que ayudan a determinar si la penetración de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio en particular.
2. Cuando el índice de uso de los clientes actuales puede aumentar significativamente.
3. Cuando las participaciones de mercado de los competidores importantes han disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado.
4. Cuando la correlación entre las ventas y los gastos de marketing ha sido históricamente alta.
5. Cuando las crecientes economías de escala brindan importantes ventajas competitivas (David, 2008, págs. 177-178).

Cuando una compañía se concentra en expandir su participación en los mercados de sus productos, práctica una estrategia de penetración de mercado, la cual consiste en realizar una publicidad intensa para promover y reforzar la diferenciación de un producto, lo que, por ejemplo, Mattel ha hecho activamente a través de su intensa campaña de mercadotecnia para Barbie. En una industria madura, la publicidad tiene por objetivo influir en las elecciones de marcas por parte de los clientes y crear una reputación de marca para la compañía y sus productos. De esta manera, una compañía puede aumentar su participación de mercado atrayendo a los clientes de sus rivales. Como los productos de marca cuestan más, es muy rentable acumular participación de mercado en esta situación.

Es por esta razón que Mattel intenta enfrentar el desafío de las muñecas Bratz de MGA Entertainment. En algunas industrias maduras (por ejemplo, de jabones y detergentes, pañales desechables y cervezas) la estrategia de penetración de mercado se convierte en una forma de vida. En estas industrias, todas las compañías realizan una intensa publicidad y luchan por la participación de mercado.

Las empresas temen que, si no se anuncian, perderán consumidores. Por consiguiente, en la industria de jabones y detergentes, Procter & Gamble gasta más de 20% de sus ingresos en publicidad, con la intención de mantener y quizá aumentar su participación de mercado. Estos enormes desembolsos en publicidad constituyen una barrera de entrada para los potenciales ingresantes (Hill y Jones, 2009, págs. 209-210).

La empresa recurre a los productos que posee en la actualidad actuando en los mercados en que ya opera. Desarrollo de mercado: la empresa recurre a los productos actuales, pero incursiona en mercados nuevos. Lanzamiento de nuevos productos la empresa desarrolla nuevos productos que comercializa en los mercados que ya opera. Diversificación: La empresa desarrolla nuevos productos que comercializa en mercados nuevos para la empresa (Ediciones Díaz Santos, 1998, pág. 56).

### **3.2.2 Desarrollo de productos**

El desarrollo de productos es una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. El desarrollo de productos generalmente supone grandes gastos de investigación y desarrollo. Cinco directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de productos resultará una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando una organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida; la idea es atraer a los clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados), como resultado de su experiencia positiva con los productos y servicios actuales de la organización.
2. Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por los rápidos desarrollos tecnológicos.
3. Cuando los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
4. Cuando una organización compite en una industria de gran crecimiento.
5. Cuando una organización tiene capacidades de investigación y desarrollo especialmente sólidas (David, 2008, pág. 179).

Es la creación de productos nuevos o mejorados para reemplazar a los anteriores. La industria de productos para afeitar depende de la sustitución de productos para crear oleadas sucesivas de demanda de los clientes, lo que genera nuevas fuentes de ingresos para las firmas que operan en el sector.

El desarrollo de productos es crucial para mantener la diferenciación y acumular participación de mercado. Por ejemplo, el detergente para lavadora Tide ha pasado por más de 50 cambios de fórmula en 40 años para mejorar su desempeño. Los productos mejorados y perfeccionados son una estrategia crucial que usan las compañías para perfeccionar y adelantar sus modelos de negocios en una industria madura, pero esta competencia puede ser tan nefasta como una guerra de precios porque es muy cara y puede aumentar mucho la estructura de costos de una compañía.

Una de las estrategias centrales de Mattel es el desarrollo de productos, pero a comienzos del siglo XXI su estructura de costos comenzó a crecer porque gasta decenas de millones de dólares para desarrollar toda clase de muñecas y juguetes para competir en un entorno cambiante (Hill y Jones, 2009, pág. 210).

La estrategia de desarrollo de productos normalmente es más útil en sectores tecnológicos (por el rápido avance de la tecnología) y para empresas que tienen una gran capacidad de investigación y desarrollo. Apple, por ejemplo, ha elegido este camino de crecimiento, al lanzar productos y servicios innovadores como el iPhone e iTunes (Álvarez, 2009, párr. 9).

### **3.2.3 Desarrollo de mercados**

El desarrollo de mercado consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas. Por ejemplo, Adidas, en mayo de 2005, tenía 1,500 tiendas en China y declaró que abriría otras 40 tiendas cada mes en ese país en los siguientes 40 meses. Siendo la segunda empresa de ropa deportiva en el mundo detrás de Nike, Adidas fue designado proveedor oficial del Comité Olímpico Nacional de China para 2008. Lowe's, la enorme tienda minorista de mejoras para el hogar con sede en Mooresville, Carolina del Norte, planea abrir de seis a 10 tiendas en Toronto, Canadá, en el año 2007.

Esta expansión es la primera entrada de Lowe's a Canadá. En la actualidad Lowe's opera más de 1,100 tiendas, y planea abrir por lo menos 100 nuevos establecimientos en Canadá durante esta década. United Parcel Service (UPS) está construyendo un nuevo centro de carga en Shanghai, el primero que tendrá en China.

Con sede en Atlanta, UPS está lanzando un servicio nacional chino de entrega inmediata. Con estas nuevas instalaciones, UPS planea competir en China contra FedEx y DHL, una unidad de Deutsche Post AG de Alemania. Las entregas urgentes internacionales en China se han disparado junto con el crecimiento económico impulsado por las exportaciones del país.

Durante los cinco primeros meses del año 2005, el valor de las exportaciones de China alcanzó los \$276,400 millones, un 33.2% más que el año anterior. La actividad comercial de DHL en China creció un 60% en 2005 actualmente, UPS tiene sólo una participación de mercado en China del 15%, mientras que FedEx tiene alrededor del 20% y DHL alrededor de un 33 por ciento.

Las líneas aéreas de descuento como AirTran, JetBlue y Southwest siguen un desarrollo de mercado al expandir sus rutas a nivel nacional conforme las grandes aerolíneas están reduciendo el número de rutas y empleados. Tanto JetBlue como AirTran compraron recientemente 100 nuevos aviones para volar a nuevas ciudades en el Continente Americano. Sin embargo, JetBlue recientemente dejó de volar a Atlanta ante una fuerte competencia en ese mercado.

Seis directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son:

1. Cuando hay disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, económicos y de buena calidad.
2. Cuando una organización es muy exitosa en lo que hace.
3. Cuando existen mercados sin explotar y sin saturar.
4. Cuando la organización tiene los recursos financieros y humanos necesarios para administrar operaciones de expansión.
5. Cuando una organización tiene exceso de capacidad de producción.
6. Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente global (David, 2008, pág 178).

Cuando se recurre al desarrollo de mercados se deben encontrar segmentos nuevos para los productos de la compañía. La firma que adopta esta estrategia quiere capitalizar la marca que ha desarrollado en un segmento de mercado localizando otros segmentos en los cuales competir. Debido a que redefinieron sus ofertas de producto, los fabricantes japoneses han desarrollado de manera rentable sus segmentos de mercado y a continuación han atacado a sus rivales en la industria y les han arrancado participación de mercado. Aunque competían principalmente como líderes en costos, el desarrollo del mercado les ha permitido convertirse también en diferenciadores (Hill y Jones, 2009 págs. 210-211).

Esta opción consiste en vender un producto o servicio existente en nuevos mercados, por ejemplo, a través de la exportación, la utilización de nuevos canales de distribución, la búsqueda de nuevos usos para nuestros productos y servicios o la penetración de nuevos segmentos (Álvarez, 2009, párr. 10).

### **3.2.4 Diversificación**

Es el proceso de entrar en nuevas industrias, distintas de la industria básica, para hacer productos nuevos que se vendan de manera rentable en nuevos mercados. Un modelo de múltiples negocios basado en la diversificación se enfoca en encontrar formas de utilizar las competencias distintivas de la compañía para hacer productos muy valorados por los clientes en las nuevas industrias en las que ha ingresado. Una compañía diversificada fabrica y vende productos en dos o más industrias. En cada sector en el que ingresa establece una división operativa o unidad de negocios, que es esencialmente una compañía independiente que fabrica y vende sus productos para su mercado particular.

Igual que con otras estrategias corporativas, para incrementar la rentabilidad, una estrategia de diversificación debe permitir que la compañía, o una o más de sus unidades de negocios, desempeñen una o más de las funciones de la cadena de valor:

1. A un costo más bajo
2. En una forma que permita la diferenciación y le ofrezca opciones de precio

3. En una forma que la ayude a administrar mejor la rivalidad en la industria (Hill y Jones, 2009 pag. 335).

La diversificación en negocios relacionados es una estrategia atractiva por la oportunidad de convertir las correspondencias estratégicas entre negocios en una ventaja competitiva respecto a rivales cuyas operaciones no les ofrecen beneficios equiparables. Cuanto mayor sea la relación entre los negocios de una empresa diversificada, más amplio será su margen para convertir las correspondencias estratégicas en una ventaja competitiva por medio de:

1. Transferencia de habilidades o conocimientos.
2. Combinación de actividades relacionadas de la cadena de valor para bajar los costos.
3. Aprovechar el uso de una marca respetada.
4. Colaboración y conocimiento entre negocios para crear nuevas fuerzas de recursos y capacidades, e impulsar la innovación (Wheelen y Hunger, 2013, pág 254).

Las estrategias de diversificación en negocios no relacionados ceden el potencial de ventaja competitiva en el nivel de la cadena de valor a cambio del potencial que se puede concretar a partir de una orientación corporativa superior.

Una orientación corporativa sobresaliente beneficia a sus negocios mediante: Ofrecer supervisión de alto nivel y hacer disponibles otros recursos corporativos. Asignar recursos financieros a toda la cartera de negocios. Reestructurar las adquisiciones de bajo desempeño (Thompson, 2012, pág. 280).

#### **3.2.4.1 Diversificación concéntrica**

Ocurre cuando la empresa entra o adquiere una compañía en un mercado que tiene alguna sinergia tecnológica, comercial o de producción con la empresa, pero no clientes o productos comunes. Los directivos de Swiss Medical probablemente estaban pensando en esto cuando adquirieron Artemisa Viajes, ya que podía existir una sinergia comercial entre ambas organizaciones.

Diversificación conglomerada: Ocurre cuando la empresa adquiere empresas o penetra en mercados que no tienen ninguna sinergia aparente con la firma, salvo el uso y la generación de efectivo.

En general, las compañías utilizan esta estrategia cuando desean combinar un portafolio de negocios cíclicos con uno de negocios no cíclicos, o cuando ya han agotado todas las otras opciones y los accionistas no desean recibir altos dividendos, sino que esperan obtener ganancias a través del grupo empresario (Álvarez, 2009, párr 21-23).

Consiste en agregar productos nuevos, pero relacionados. Este tipo de estrategia, resulta más efectiva en las siguientes situaciones: Cuando la organización compite en la industria que crece lentamente o nada. Cuando añadir productos nuevos pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes. Cuando los productos nuevos, pero relacionados se pueden ofrecer a precios muy competitivos. Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización. Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto. Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido (Monsivais, 2011, párr. 1-3).

Cuando la administración toma conciencia de que la industria actual es poco atractiva y que la empresa carece de capacidades o destrezas sobresalientes que pueda transferir fácilmente a productos o servicios relacionados de otras industrias, la estrategia más probable es la diversificación de conglomerado; es decir, la diversificación en una industria no relacionada con su industria actual.

En vez de mantener un hilo común a través de su organización, los administradores estratégicos que adoptan esta estrategia se interesan más en consideraciones financieras de flujo de efectivo o reducción de riesgos. Ésta es también una buena estrategia para una empresa que tiene la capacidad de transferir su excelente sistema de administración a empresas adquiridas con una administración no tan buena. General Electric y Berkshire Hathawa y son ejemplos de empresas que recurrieron a la diversificación de conglomerado para crecer de manera exitosa.

Berkshire Hathaway, dirigida por Warren Buffet, mantiene intereses en ventas al detalle de muebles, hojas de rasurar, líneas aéreas, papel, difusión por radio y televisión, bebidas gaseosas y publicidad. La importancia otorgada a la diversificación de conglomerado se basa en la inversión sólida y la administración orientada hacia los valores más que en la sinergia de producto y mercado de la diversificación concéntrica. Por ejemplo, una empresa rica en efectivo con pocas oportunidades de crecimiento en su industria podría moverse hacia otro sector donde haya muchas oportunidades, pero poco efectivo.

Otro ejemplo de diversificación de conglomerado podría ser cuando una empresa que tiene un flujo de efectivo de temporada y, por lo tanto, desigual, adquiere una empresa en una industria no relacionada con ventas de temporada complementarias que nivelarán el flujo de efectivo. La administración de CSX Corporation (una empresa de transporte principalmente ferroviario) consideró que la compra de una empresa de transmisión de gas natural (Texas Gas Resources) era un buen encaje porque la mayor parte de los ingresos de la transmisión de gas natural se obtiene en los meses de invierno, que corresponde al período de ingresos bajos en el negocio de transporte ferroviario (Wheelen y Hunger, 2013, págs. 170-171).

#### ***3.2.4.2 Diversificación horizontal***

Ocurre cuando se adquiere una empresa o se desarrollan productos, servicios o marcas que tienen aproximadamente el mismo target de clientes o uno similar, pero satisfacen otras necesidades (Álvarez, 2009, párr.16).

Una estrategia de diferenciación en negocios no relacionados pierde las virtudes de buscar correspondencias estratégicas entre negocios y, por el contrario, se centra exclusivamente en entrar y operar negocios en industrias que permitan a la empresa en su conjunto acrecentar sus ingresos y ganancias. Las compañías que siguen una estrategia de diversificación en negocios no relacionados tienen la disposición a diversificarse en cualquier industria en la que la alta administración vea la oportunidad de obtener buenos resultados financieros de manera constante.

Estas empresas con frecuencia se denominan conglomerados, pues sus intereses de negocios varían ampliamente entre diversas industrias. Las empresas que aplican una diversificación no relacionada casi siempre entran en nuevos negocios mediante la adquisición de una empresa establecida en lugar de fundar una subsidiaria desde cero en el interior de sus propias estructuras corporativas o de participar en empresas conjuntas. Con una estrategia de diversificación en negocios no relacionados, el acento se pone en pasar las pruebas de atractividad y de costo de entrada, y al buen desempeño económico de los negocios objetivos.

Así con una estrategia de diversificación en negocios no relacionados, los administradores de una empresa dedican mucho tiempo y esfuerzo a estudiar los negocios candidatos a ser adquiridos y a evaluar las ventajas y desventajas de conservar o vender los actuales. Para esto, aplican criterios como: Si el negocio cumple con los objetivos de rentabilidad y rendimiento sobre la inversión de la empresa. Si el negocio está en una industria con potencial de crecimiento atractivo. Si el negocio es bastante grande para contribuir significativamente al resultado final de la empresa propietaria. Sin embargo, la clave para una diversificación no relacionada exitosa es trascender estas consideraciones y garantizar que la estrategia pase también la prueba de mejoría.

Esta prueba requiere más que sólo un crecimiento de los ingresos; requiere crecimiento de ganancias, más de lo que se obtendría en un fondo mutualista o en una empresa tipo holding que fuese dueña de los negocios sin añadir valor alguno. A menos que los distintos negocios sean más rentables juntos dentro del conjunto corporativo que separados como negocios independientes, la estrategia no va a crear valor económico para los accionistas; y a menos que lo haga, no hay justificación real para la diversificación no relacionada, pues los ejecutivos tienen una responsabilidad fiduciaria para maximizar el valor accionario de largo plazo (Thompson et al., 2012 págs. 255-256).

### **3.2.4.3 Diversificación conglomerada o total**

Una estrategia de diferenciación en negocios no relacionados pierde las virtudes de buscar correspondencias estratégicas entre negocios y, por el contrario, se centra exclusivamente en entrar y operar negocios en industrias que permitan a la empresa en su conjunto acrecentar sus ingresos y ganancias. Las compañías que siguen una estrategia de diversificación en negocios no relacionados tienen la disposición a diversificarse en cualquier industria en la que la alta administración vea la oportunidad de obtener buenos resultados financieros de manera constante. Estas empresas con frecuencia se denominan conglomerados, pues sus intereses de negocios varían ampliamente entre diversas industrias.

Las empresas que aplican una diversificación no relacionada casi siempre entran en nuevos negocios mediante la adquisición de una empresa establecida en lugar de fundar una subsidiaria desde cero en el interior de sus propias estructuras corporativas o de participar en empresas conjuntas. Con una estrategia de diversificación en negocios no relacionados, el acento se pone en pasar las pruebas de atractividad y de costo de entrada, y al buen desempeño económico de los negocios objetivos.

Así, con una estrategia de diversificación en negocios no relacionados, los administradores de una empresa dedican mucho tiempo y esfuerzo a estudiar los negocios candidatos a ser adquiridos y a evaluar las ventajas y desventajas de conservar o vender los actuales. Para esto, aplican criterios como: Si el negocio cumple con los objetivos de rentabilidad y rendimiento sobre la inversión de la empresa. Si el negocio está en una industria con potencial de crecimiento atractivo. Si el negocio es bastante grande para contribuir significativamente al resultado final de la empresa propietaria.

Sin embargo, la clave para una diversificación no relacionada exitosa es trascender estas consideraciones y garantizar que la estrategia pase también la prueba de mejoría. Esta prueba requiere más que sólo un crecimiento de los ingresos; requiere crecimiento de ganancias, más de lo que se obtendría en un fondo mutualista o en una empresa tipo holding que fuese dueña de los negocios sin añadir valor alguno.

A menos que los distintos negocios sean más rentables juntos dentro del conjunto corporativo que separados como negocios independientes, la estrategia no va a crear valor económico para los accionistas; y a menos que lo haga, no hay justificación real para la diversificación no relacionada, pues los ejecutivos tienen una responsabilidad fiduciaria para maximizar el valor accionario de largo plazo (Thompson et al., 2012, págs. 255-256).

Consiste en agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados. Este tipo de estrategia, resulta más efectiva en las siguientes situaciones: Cuando la industria básica de la organización, está registrando menos ventas y utilidades anuales. Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva. Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.

Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida. Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados. Cuando se pueda acusar de actos monopólicos a la organización. Algunas empresas que utilizan esta estrategia son: Iowa-Illinois Gas & Electric, desarrollo en primer gran proyecto estadounidense de energía eólica (Monsivais, 2011, párr. 1-3).

### **3.3 Estrategias de crecimiento por integración**

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores (David, 2008, pág. 161).

### 3.3.1 Integración hacia adelante

La integración directa consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas. En la actualidad cada vez más fabricantes (proveedores) siguen una estrategia de integración directa mediante el establecimiento de sitios Web para vender los productos directamente a los consumidores.

Esta estrategia está causando confusión en algunas industrias. Por ejemplo, Dell Computer recientemente comenzó a seguir la integración directa al establecer sus propias tiendas dentro de un establecimiento de Sears Roebuck.

Esta estrategia complementa los quioscos de Dell en los centros comerciales, los cuales permiten que los clientes vean y prueben las computadoras antes de comprar una. Ni los quioscos ni las tiendas Dell dentro de un establecimiento comercial tendrán computadoras en existencia. Los clientes aún tienen que ordenar sus productos exclusivamente por teléfono o por Internet, lo que diferencia a Dell de otras empresas de computadoras (David, 2008, pág.174).

Una adquisición vertical se realiza cuando una empresa adquiere a un proveedor o distribuidor de uno o varios de sus bienes o servicios. Con una de estas adquisiciones la empresa queda integrada de forma vertical porque controla partes adicionales de la cadena de valor (Hitt et al., 2008, pág. 202).

Es otra forma de fortalecer su posición en su mercado principal. Una empresa verticalmente integrada participa en múltiples segmentos o etapas de la cadena de valor general de una industria. Una estrategia de integración vertical expande la variedad de actividades de la empresa hacia las etapas tempranas, al principio del abastecimiento, o hacia las etapas posteriores, a los usuarios finales.

Una empresa efectúa una integración vertical al comenzar sus propias operaciones en otras etapas de la cadena de actividades vertical con la adquisición de una empresa que ya desempeñe las actividades que desea efectuar internamente o al conformar una alianza estratégica o joint venture. Las estrategias de integración vertical pretenden una integración plena al participar en todas las etapas de la cadena vertical o una integración parcial.

Una empresa verticalmente integrada desempeña actividades de la cadena de valor en varias porciones o etapas de la cadena de valor general de una industria, que comienza con la producción de materias primas o insumos iniciales y culmina en las ventas y servicio al consumidor final (Thompson et al., 2012, pág.178).

### **3.3.2. Integración hacia atrás**

La integración hacia atrás es una estrategia que busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos. Esta estrategia es especialmente recomendable cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, el suministro que ofrecen es muy costoso o no pueden cumplir con las necesidades de la empresa (David, 2008, pág. 175).

Este tipo de estrategia implica aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. Se utiliza en casos: Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, son pocos y no satisfacen las necesidades de distribución de la empresa. Cuando no hay muchos proveedores y si hay muchos competidores. Cuando la organización compite en la industria que está creciendo a gran velocidad. Cuando la organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el negocio y de suministrar sus propias materias primas. Cuando las ventajas de los precios estables tienen gran importancia. Cuando los precios presentes tienen elevados márgenes de utilidad. Cuando la organización necesita adquirir a gran velocidad un recurso que necesita (Monsivais, 2011, párr. 1-2).

## Conclusiones

Para finalizar dicho estudio sobre las estrategias de crecimiento para crear ventajas competitivas en la organización. Luego de realizar el presente seminario se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

El conocimiento de los conceptos básicos y generalidades de las estrategias de crecimiento empresarial son de importancia para el administrador porque le permite conocer el proceso de planificación estratégica, modelo de negocio y conocer los tipos estrategias para crear ventajas competitivas en la industria.

Al desarrollar el pensamiento estratégico y entorno competitivo permite al administrador explorar y conocer el entorno competitivo, los factores internos endógenos y exógenos que afectan a la organización por lo tanto podrá formular estrategias para crear una ventaja competitiva que le permita mantenerse en la industria.

Las estrategias de crecimiento desempeñan un papel importante para el desarrollo de la empresa consiste en lograr una ventaja competitiva sostenida la que producirá una rentabilidad superior y el aumento de las ganancias.

## Bibliografía

- Álvarez, Adrián. (09 de 11 de 2009). <http://www.dotmanagement.com.ar>. Recuperado el 28 de 04 de 2017, de <http://www.dotmanagement.com.ar/2009/11/09/la-matriz-de-productomercado-de-ansoff-un-clásico-del-análisis-estratégico/>
- Carreto, Julio. (2009). <http://profecarreto.blogspot.com>. Recuperado el 28 de 04 de 2017, de <http://profecarreto.blogspot.com/2013/09/matriz-de-ansoff.html>
- CEEI CV centros europeos de empresas innovadoras de la comunidad Valenciana. (2008). Proceso de elaboración de una plan estratégico. (22). Valencia, España: IMPIVA.
- CEEI CV centros europeos de empresas innovadoras de la comunidad Valenciana. (2008). Estrategia competitivas básicas. (21). Valencia, España: IMPIVA.
- CEEI CV centros europeos de empresas innovadoras de la comunidad Valenciana. (2008). Manual Análisis de posición competitiva. (20). Valencia, España: IMPIVA.
- Cynertia Consulting. (12 de 2009). <http://www.cynertiaconsulting.com>. Recuperado el 21 de 03 de 2017, de [http://www.cynertiaconsulting.com: http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia\\_empresarial-como\\_formularla\\_e\\_implementarla\\_con\\_exito.pdf](http://www.cynertiaconsulting.com: http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia_empresarial-como_formularla_e_implementarla_con_exito.pdf)
- David, F. R. (2008). Conceptos de administración estratégica (decimoprimer ed.). México: Pearson Educación .
- Ediciones, Díaz de Santo. (1998). Guías de gestión de la pequeña empresa Estrategias de Crecimiento. España: Díaz .
- Fernández, Alfredo. (01 de 2012). <http://www.eoi.es>. Recuperado el 29 de 04 de 2017, de [http://www.eoi.es: http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf](http://www.eoi.es: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf)
- Hill, C., Jones G,. (2009). Administración estratégica (8th ed.). México: McGraw Hill Internamericana editores S.A de C.V.
- Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson R,. (2008). Administración estratégica competitividad y globalización, conceptos y casos (7a ed.). México: Cengage Learning.

Parada Pascual (28 de 06 de 2014). Obtenido de <http://www.pascualparada.com>:  
<http://www.pascualparada.com/dafo-herramienta-de-planificación-estratégica/>

Manso, Francisco. (2003). Diccionario Enciclopédico de Estrategias. España: Díaz de Santos.

Mazzola, Gabriel. (22 de 02 de 2015). <https://gabrielmazzola.wordpress.com>. Recuperado el 06 de 05 de 2017, de <https://gabrielmazzola.wordpress.com>:  
<https://gabrielmazzola.wordpress.com/2015/02/22/estrategias-de-crecimiento/>

Mintzberg, H., Quinn J., Voyer J., (1997). El proceso estratégico (1era ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Monsivais, Elizabeth. (03 de 05 de 2011). <http://creandominegocio.blogspot.com>. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de <http://creandominegocio.blogspot.com>:  
[http://creandominegocio.blogspot.com/2011/05/estrategias-de-divesificacion\\_03.html](http://creandominegocio.blogspot.com/2011/05/estrategias-de-divesificacion_03.html)

Monsivais, Elizabeth. (03 de 04 de 2011). <http://creandominegocio.blogspot.com>. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de <http://creandominegocio.blogspot.com>:  
<http://creandominegocio.blogspot.com/2011/04/estrategia-de-integracion-horizontal.html>

Münch , Lourdes. (1997). Fundamentos de administración: casos y prácticas (2da ed.). México: Trillas.

Parada, Pascual. (19 de 11 de 2012). <http://www.pascualparada.com>. Obtenido de <http://www.pascualparada.com>:  
<http://www.pascualparada.com/dafo-herramienta-de-planificacion-estrategica/>

Pérez, Alberto. (04 de junio de 2015). [www.emaza.com](http://www.emaza.com). Obtenido de <https://www.emaze.com/@alccoitw/5.-dimensiones-de-la-estrategia>

Pérez, Leslie. (18 de 10 de 2012). <http://andymiele.blogspot.com>. Recuperado el 23 de 04 de 2017, de <http://andymiele.blogspot.com/2012/10/naturaleza-y-alcances-de-la.html>

Porto, Isabel. (02 de 2015). Universidad de Sucre. Recuperado el 06 de 04 de 2017, de [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2015/02/naturaleza-de-la-estrategia\\_primera-clase.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2015/02/naturaleza-de-la-estrategia_primera-clase.pdf)

- Solís, Karen. (13 de 03 de 2014). <https://www.gestiopolis.com>. Recuperado el 03 de 05 de 2017, de <https://www.gestiopolis.com>: <https://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-administracion-estrategica/>
- Tarziján, J., Paredes R., (2006). Organización industrial para la estrategia empresarial (2da ed.). México: Pearson Educación.
- Thompson, A., Peteraf M., Gamble J., Strickland, A.J., (2012). Administración estratégica teorías y casos (18va ed.). México: McGraw Hill educación.
- Torres, Zacarías. (2014). Administración estratégica (1ra ed.). México: Grupo editorial Patria S.A de C.V.
- Wheelen, T., Hunger D., (2007). Administración estratégica y políticas de negocio (10ma ed.). México: Pearson Educación.
- Wheelen, T., y Hunger D., (2013). Administración estratégica y políticas de negocios (13ra ed.). Colombia: Pearson.