



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# ESTRATEGIAS A



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# ESTRATEGIAS A

## ESTRATEGIAS COMPETITIVAS, DE SOSTENIMIENTO EN EL MERCADO Y DE POSICIONAMIENTO

Una vez que una empresa se encuentra instalada y operando en un determinado mercado, sea este nacional, multinacional o global, es preciso asegurar la permanencia y vigencia de la estrategia dentro de este.

La estrategia a seguir para este fin va a depender de una serie de factores, condiciones y precondiciones a lo interno y a lo externos de la organización. A continuación se detallan varias tendencias estratégicas tendiente a contribuir con una buena lectura del entorno para la toma de decisiones empresariales.

### ESTRATEGIAS DE COSTOS BAJOS

Ventar a precios bajos (manteniendo un considerable margen de utilidad) es una de las mejores estrategias y competencias que pueda tener una organización, especialmente si se está en un mercado donde los precios son un factor sensible, tal y como lo señala Thompson et cols.

El precio de un bien o servicio suele ser relativo y está determinado por el precios del mismo producto o servicios de los rivales, pero siempre manteniendo las características que son esenciales para el cliente; así

“

La oferta de un producto demasiado austero socava el atractivo del producto de la empresa y puede alejar a los compradores, aun cuando su precio sea menor que los productos competidores. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p135)

”



La estrategia de costos consiste en obtener una ventaja ante los rivales al mismo tiempo que se aumentan las ganancias totales. Aquí juega un rol esencial el volumen de ventas, como contrapeso al margen de ganancia menor por unidad vendida, sin embargo para Thompson et cols, existen dos maneras de obtener una ventaja de costos, las cuales se muestran en la figura 1.

### **FIGURA 1. PRINCIPALES FORMAS DE OBTENER UNA VENTAJA DE COSTOS**

- 1 HACER UN MEJOR TRABAJO QUE LOS RIVALES EN EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR DE MANERA MÁS RENTABLE.**
- 2 RENOVAR LA CADENA DE VALOR GENERAL DE LA EMPRESA.**

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla uno se enumeran una serie de acciones que buscan hacer que la cadena de valor sea más rentable aprovechando todas las oportunidad que existen actualmente para bajar el costo en todos los procesos.

La estrategia de una empresa también puede recibir modificaciones sustanciales para así, desde su plantemiento inicial, busque la optimizaicón de los recursos para operar con bajos costos.

La figura 2 muestra tres planteamientos estratégicos que buscan instaurar un modelo de negocio que implícitamente produzca un bien austero desde la perspectiva de Thompson et cols.

### FIGURA 2. ACCIONES PARA ABRIR UNA VENTAJA DE COSTOS DURADERA

#### ACCIONES PARA OBTENER UNA VENTAJA DE COSTOS



Fuente: Elaboración propia.

**TABLA 1. RENTABILIDAD DE LA CADENA DE VALOR**

<b>ESFORZARSE POR APROVECHAR TODAS LAS ECONOMÍAS DE ESCALA DISPONIBLES.</b>	Reducir costos unitarios incrementando la escala de operación.
<b>APROVECHAR AL MÁXIMO LOS EFECTOS DE LA CURVA DE APRENDIZAJE/EXPERIENCIA.</b>	Busca refinar y dominar la técnica.
<b>TRATAR DE OPERAR LAS INSTALACIONES A TODA SU CAPACIDAD.</b>	Reducción de costos mediante el pleno empleo de los recursos para la producción.
<b>EMPRENDER ACCIONES PARA AUMENTAR LOS VOLUMENES DE VENTAS Y REPARTIR COSTOS.</b>	A mayor volumen de ventas, menor el costo de actividades no productivas, como I+D o marketing.
<b>MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO.</b>	La innovación en esta parte de la cadena es una competencia altamente deseable.
<b>SUSTITUIR EL USO DE MATERIAS PRIMAS O COMPONENTES DE ELEVADO COSTO.</b>	Implicaciones: » Cambios en el diseño. » Sustitución de materiales. » Eliminación de componentes.
<b>USO DE SISTEMAS DE SOFTWARE EN LINEA PARA SER MÁS EFICIENTE EN LA PARTE OPERATIVA.</b>	Herramienta: Software especializado. Ejemplo: PRE y SEF
<b>MÉTODOS OPERATIVOS AHORRANTES DE TRABAJO.</b>	Implicaciones: » Evitar sindicatos. » Trasladar operaciones a donde la mano de obra sea más barata. » Incentivos para fomentar la productividad laboral.
<b>EMPLEAR EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LA EMPRESA ANTE LOS PROVEEDORES PARA OBTENER CONCESIONES.</b>	Implicaciones: » Tener mayor poder de compra que los competidores para poder ejercer presión.
<b>ESTAR ALERTA ANTE LAS VENTAJAS DE COSTOS DE CONTRATACIÓN EXTERNA E INTEGRACIÓN VERTICAL.</b>	Implicaciones: » “Outsourcing” de algunas actividades

Fuente: Elaboración propia.

El tema de la renovación de la cadena de valor requiere de un esfuerzo constante para ser más eficiente y eficaz en los distintos eslabones de esta, para Thompson et cols, aquí juega un rol muy importante la innovación.

La tabla dos enlista una serie de acciones que Thompson et cols consideran están orientadas a eliminar o contener actividades innecesarias y así reducir los costos en la cadena de producción.

**TABLA 2. RENOVACIÓN DE LA CADENA DE VALOR**

<b>ELIMINAR A LOS DISTRIBUIDORES CON LA VENTA DIRECTA A CLIENTES.</b>	Implicaciones: » Contar con un departamento de ventas rentable. » Operaciones de venta y trámites por medio de la Internet.
<b>SUSTITUIR ALGUNAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR CON TECNOLOGÍA DE INTERNET MÁS RÁPIDA Y BARATA.</b>	Herramienta: Tecnologías de la información y las telecomunicaciones
<b>RACIONALIZAR OPERACIONES AL ELIMINAR ETAPAS LABORALES Y ACTIVIDADES DE POCO VALOR AGREGADO O INNESEARIAS.</b>	Herramienta: Técnicas de diseño y estandarización de procesos y métodos.
<b>REUBICAR INSTALACIONES PARA LIMITAR LA NECESIDAD DE TRANSPORTE Y ADMINISTRACIÓN.</b>	Poca distancia geográfica entre clientes, productores y distribuidores.
<b>OFRECER PRODUCTOS AUSTEROS.</b>	Eliminar extras, ofrecer productos más básicos.
<b>OFRECER UNA LÍNEA LIMITADA DE PRODUCTOS EN OPOSICIÓN A UNA COMPLETA.</b>	Satisfacer las necesidades de la mayoría, eliminar artículos de venta baja.

Fuente: Elaboración propia.

A lo externo de la empresa también deben de existir una serie de condiciones para que la estrategia de costos bajos y sus acciones, se topen con un terreno fértil. Thompson et cols, hablan de las condiciones que se aprecian en la ilustración 3.

### **FIGURA 3. CONDICIONES PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE UNA ESTRATEGIA DE COSTOS BAJOS**

#### **ENTREGA DE BAJO COSTO. ¿CÓMO FUNCIONA?**

##### **CONDICIONES:**

**COMPETENCIA DE PRECIOS ENTRE VENDEDORES RIVALES ES VIGOROSO**

**MOVILIDAD REAL DE COMPRADORES DE UN VENDEDOR A OTRO**

**PRODUCTOS DE VENDEDORES RIVALES SON IDÉNTICOS Y DISPONIBLES EN LOS MISMOS LUGARES**

**LOS NUEVOS ACTORES EN LA INDUSTRIA RECURREN A LOS PRECIOS BAJOS DE INTRODUCCIÓN Y FORMAR UNA CARTERA DE CLIENTES**

**HAY MUCHOS COMPRADORES Y ESTOS TIENEN PODER DE NEGOCIACIÓN SIGNIFICATIVO**

**HAY POCAS MANERAS DE DIFERENCIAR UN PRODUCTO DE OTRO Y QUE TENGA VALOR PARA EL COMPRADOR**

**COMPRADORES UTILIZAN EL PRODUCTO DE LA MISMA FORMA**

Fuente: Elaboración propia.





Los efectos colaterales, negativos, de una estrategia de costos bajos se pueden percibir a razón quedar “atrapado” tal y como bien lo explica Thompson et cols, en una lucha de precios bajos, que a la larga afecte la rentabilidad, siempre tendiente a la baja.

Una última consideración, que señala Thompson et cols, que se debe tener muy presente a la hora de implementar una estrategia de este tipo es que

“

La oferta de un producto demasiado austero socava el atractivo del producto de la empresa y puede alejar a los compradores, aun cuando su precio sea menor que los productos competidores. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p135)

”



**CUANDO LOS USUARIOS DE UN DETERMINADO PRODUCTO O SERVICIO TIENEN GUSTOS Y PREFERENCIAS DIVERSOS, LAS EMPRESAS PUEDEN IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN AMPLIA.**

## **ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN AMPLIA**

Cuando los usuarios de un determinado producto o servicio tienen gustos y preferencias diversos, las empresas pueden implementar estrategias de diferenciación amplia. Thompson et cols, definen la esencia de una diferenciación amplia como “una estrategia para ser único de forma valiosa para una amplia variedad de clientes” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p144).

Para lograr lo anterior, las empresas deben de estudiar muy cuidadosamente el mercado, la oferta y la demanda, especialmente se debe de prestar especial atención a los atributos y características el producto que resultan más valiosas para los compradores.

De ser factible, una empresa que logre implementar estrategia exitosa de diferenciación disfrutaría de las ventajas que se enumeran en la ilustración cuatro.

### **FIGURA 4. VENTAJAS DE UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**

- 1** FIJAR UN PRECIO MAYOR POR SU PRODUCTO.
- 2** AUMENTAR LAS VENTAS UNITARIAS.
- 3** OBTENER LEALTAD DEL COMPRADOR HACIA SU MARCA.

Fuente: Elaboración propia.

Thompson et cols aseguran que el proceso de creación de atributos de valor no se limitan a una sola etapa de la cadena de valor, y señala una serie de posibilidades según se aprecia en la figura 5.

**FIGURA 5. CADENA DE VALOR Y ATRIBUTOS DE DIFERENCIACIÓN**



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, Thompson et cols reclaman la importancia de que el o los factores diferenciadores sean evidentes y deseables para el comprador, “tanto el valor real entregado al comprador como el valor percibido” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p147).

Un comprador puede obtener un producto y no percibir el valor real de este, y por el contrario, podría adquirir un producto que no posee el mismo valor real pero que, debido a una campaña publicitaria, aparenta tenerlo y es aceptado por el cliente sin que este lo cuestione.

Existen situaciones que hacen que el factor valor real y valor percibido sea más sensible, tal y como se muestra en la ilustración 6.

#### **FIGURA 6. OBSTÁCULOS DEL VALOR REAL**

**1**

**LA NATURALEZA DE LA DIFERENCIACIÓN ES SUBJETIVA O DIFÍCIL DE CUANTIFICAR.**

**2**

**COMPRADORES ADQUIEREN EL PRODUCTO POR PRIMERA VEZ.**

**3**

**LA NUEVA COMPRA ES POCO FRECUENTE.**

Fuente: Elaboración propia.

Las condiciones que favorecen un mejor funcionamiento de las estrategias de diferenciación, según Thompson et cols, las que se aprecian en la ilustración 7.



**FIGURA 7. CONDICIONES PARA LAS ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN**

**FACTORES QUE FAVORECEN EL FUNCIONAMIENTO DE  
ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN**



Fuente: Elaboración propia.



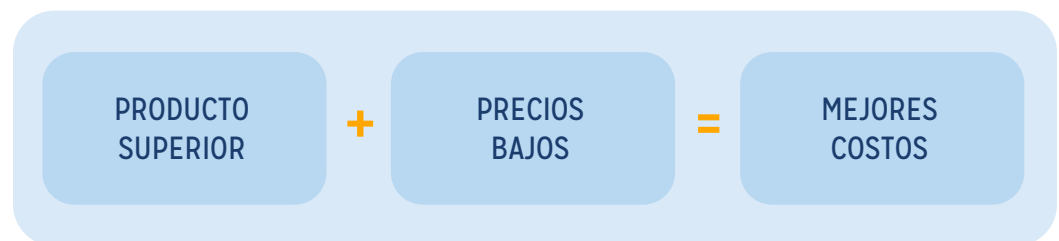
## ESTRATEGIAS DE LOS MEJORES COSTOS

Esta estrategia “pretende dar a los clientes más valor por su dinero” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p150), lo cual quiere decir que apuesta por satisfacer de mejor manera las expectativas de los compradores por un producto básico pero sin que el costo sea mayor que el de los competidores.

Está muy relacionada con el prestigio de la marca, la cual se gana cuando la empresa logra “los mejores costos a partir de una capacidad de incorporar atributos atractivos o de vanguardia con un costo menor que el de sus rivales” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p150); sin que esto implique tampoco ser la empresa con los costos más bajos del mercado.

La esencia en sí de la estrategia de los mejores costos se aprecia en la ilustración 8.

**FIGURA 8. ESTRATEGIA DE MEJORES COSTOS**



Fuente: Elaboración propia.

Tal y como bien lo señala Thompson et cols, esta estrategia es realmente un híbrido, que “equilibra en acento estratégico en costos bajos y en la diferenciación” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p150), que requiere tanto de capacidades internas de la organización como de un comprador consiente del valor del producto.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNS**

Funciona mejor

“

En mercados donde la diversidad del comprador hace que la diferencia del producto sea la norma, y donde muchos consumidores también son sensible al precio y al valor. Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p150);

”

es precisamente allí donde reside el arte de esta estrategia, y a su vez el riesgo.

La calidad del producto debe de ser significativamente buena, para que los clientes con mayor capacidad compra no opten por un competidor que emplea los mejores costos, y los de menor poder adquisitivo, valoren la relación calidad-precio y no opten por comprar un producto más barato.



## ESTRATEGIAS DIRIGIDAS

Perseguir un determinado nicho de mercado, es decir un segmento pequeño de este, como el caso de una panadería de barrio. Según Thompson et cols, el nicho puede definirse

“

Por su singularidad geográfica, por los requisitos especializados en el uso del producto o por los atributos especiales de la mercancía que atañan sólo al nicho. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p152)

”

Una estrategia de nicho de mercado o dirigida puede tener dos enfoques secundarios para efectos de ser más efectiva, tal y como se expone en la ilustración 9.

**FIGURA 9. ENFOQUES DE LA ESTRATEGIA DIRIGIDA**



Fuente: Elaboración propia.

La estrategia dirigida de bajo costo busca la ventaja sobre los rivales de un segmento de un mercado mediante la estrategia de bajo costo, se consigue

“

Desempeñando actividades de la cadena de valor mejor que los competidores para mantener sus costos al mínimo, buscar maneras innovadoras de reconfigurar la cadena de valor y evitar o reducir algunas de estas actividades. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p153)

”

Por otro lado, cuando una empresa opta por una estrategia dirigida y de diferenciación, está apostando por un producto o servicio muy específico para un pequeño segmento de la población, por lo que depende de la

“

Existencia de un segmento de compradores que busque atributos especiales del producto o capacidades del vendedor, y de la capacidad de la empresa de distinguirse de sus rivales en el mismo nicho de mercado objetivo. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p153)

”



Ciertamente existe un factor de riesgo mayor, que la empresa ausme una vez que apuesta por un nicho de mercado de menor tamaño. Thompson et cols señalan dos factores de peso, que de cumplirse podrian poner en riesgo un estrategia dirigida, tal y como se puede ver en la ilustración 10.

### FIGURA 10. RIESGOS DE UNA ESTRATEGIA DIRIGIDA

#### FACTORES DE RIESGO DE UNA ESTRATEGIA DIRIGIDA



Fuente: Elaboración propia.

Ambos casos expuestos son ejemplos de situaciones inherentes a concentrarse demasiado o especializarse solamente en un área o grupo específico. Pero a su vez existen potenciales ventajas, las cuales se pueden observar en la figura once.



**FIGURA II. FACTORES ATRAYENTES PARA UNA ESTRATEGIA DIRIGIDA**

## **ATRATIVOS DE UNA ESTRATEGIA DIRIGIDA**

### **COSTOS BAJOS Y DIFERENCIACIÓN:**

NICHO DE MERCADO ES RELATIVAMENTE GRANDE, RENTABLE Y EN EXPANSIÓN.

POCOS RIVALES, POCA SATURACIÓN O RIESGO DE SATURACIÓN DEL MERCADO.

RIVALES GRANDES NO MUESTRAN INTERÉS EN EL NICHO DE MERCADO, MANTENIÉNDOSE ALEJADOS.

RESERVA DE CLIENTES LEALES ESTABLE.

COSTOSO PARA LOS RIVALES SER COMPETITIVOS DENTRO DE ESE NICHO SIN DESCUIDAR OTROS MERCADOS DONDE SON MÁS FUERTES.

LA INDUSTRIA TIENE MUCHOS NICHOS Y SEGMENTOS, PUDIENDO OPTAR LA EMPRESA POR ENTRAR EN EL QUE ES MÁS COMPETENTE Y RESULTA MÁS ATRACTIVO.

Fuente: Elaboración propia.

De darse las condiciones adecuadas, optar una estrategia de diferenciación, según Thompson et al, puede resultar atractiva para empresas pequeñas, las cuales ya de por si no estan en capacidad de atender un mercado de mayor tamaño.

## ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN

Las exigencias de determinados mercados e industrias llevan a las empresas a unir esfuerzos para unir competencias y buscar el bienestar común. Actuar de manera conjunta permite, según Thompson et cols, complementar sus estrategias para enfrentar mejor a rivales comunes o ingresar en mercados potencialmente rentables y mejorar su posicionamiento a nivel geográfico.

La ilustración 12 trata sobre posibles situaciones que podría llevar a dos o más organizaciones a trabajar de manera cooperativa.

**FIGURA 12. CARRERAS COMPETITIVAS**



Fuente: Elaboración propia.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNS**

La tendencia a asociarse de manera corporativa es indiferente al tamaño y posición de las empresas, Thompson et cols, también llega a esta conclusión tras analizar el caso de varias empresas de gran peso a nivel mundial.

“

Incluso las empresas más grandes y con más recursos financieros aceptan que la participación simultánea en las carreras por el liderazgo de negocios mundial y por una posición en las industrias del futuro requiere de habilidades, recursos, experiencia tecnológica y capacidades competitivas más diversas y extensas de los que pueden conseguir y manejar por sí solas. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p163)

”



Una alianza estratégica de cooperación, por lo general, va dirigida a uno o más de los factores citados en la ilustración 13.

### **FIGURA 13. PROPULSORES DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN**

- 1** PARA ALCANZAR UN OBJETIVO IMPORTANTE.
- 2** PARA FORJAR, SUSTENTAR O AUMENTAR UNA COMPETENCIA BÁSICA O VENTAJA COMPETITIVA.
- 3** PARA BLOQUEAR UNA AMENAZA COMPETITIVA.
- 4** PARA ABRIR NUEVAS OPORTUNIDADES COMERCIALES DE TRASENDENCIA.
- 5** PARA DISMINUIR EL RIESGO (DISTRIBUIR) DE UNA EMPRESA.

Fuente: Elaboración propia.

Cada vez es más frecuente, bajo las condiciones actuales del mercado global, que las empresas recurran a este tipo de alianzas, especialmente debido al acelerado avance de la tecnología.

Previo a implementar una estrategia de cooperación debe de analizarse detenidamente la respuesta a las preguntas ¿Con quién se debe de aliar la empresa? y ¿Cómo ha de ser en concreto de dicha alianza?



Thompson et cols plantean seis elementos o factores a considerar a la hora de responder a las preguntas anteriores, según se puede ver en la figura catorce.

#### **FIGURA 14. CAPTANDO BENEFICIOS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

### **IMPLICACIONES DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

**ELEGIR UN BUEN SOCIO CON CAPACIDAD Y EXPERIENCIA.**

**SENILIDAD POR LAS DIFERENCIAS CULTURALES.**

**CONTROLAR PROCESO DE APRENDIZAJE Y DESPUÉS AJUSTAR LA ALIANZA CON EL TIEMPO EN RELACIÓN CON LAS NUEVAS CIRCUNSTACIAS.**

**ESTRUCTURAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES PARA QUE SE TOMEN DE MANERA ÁGIL Y OPORTUNA.**

**TENER PRESENTE EL BENEFICIO MUTUO DE LA ALIANZA EN TODO MOMENTO.**

**ASEGURAR QUE AMBAS PARTES CUMPLAN CON LOS COMPROMISOS.**

Fuente: Elaboración propia.

La elección de un socio adecuado es quizás uno de los aspectos más cruciales de este tipo estrategias. Factores políticos, culturales, económicos y sectoriales tienen una potencial incidencia en el éxito o fracaso de una alianza, donde incluso debe de valorarse la simetría en cuanto a experiencia y tamaño de ambas partes.

Thompson et cols (2007) hablan de las implicaciones negativas de las alianzas en términos del grado de dependencia que pueden llegar a desarrollar las distintas partes, el nivel de cohesión, el recelo a brindar información o datos sensible a la contra parte.



## ESTRATEGIAS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN

En ocasiones resulta más conveniente, desde el punto de vista estratégico, comprar otra organización o fusionar ambas, en vez de aliarse o trabajar de manera conjunta. Para Thompson et cols, una de las principales razones de las fusiones o compras son más de orden logístico y administrativo que esencialmente estratégicas.

Siguiendo la misma línea, Thompson et cols distingue cinco objetivos detrás de una fusión o adquisición, tal y como se aprecia en la ilustración 15.

### FIGURA 15. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES

- 1 CREAR UNA OPERACIÓN MÁS RENTABLE.
- 2 EXPANDIR LA COBERTURA GEOGRÁFICA.
- 3 EXTENDER LA PRESENCIA COMERCIAL DE LA EMPRESA HACIA NUEVAS CATEGORÍAS DE PRODUCTOS.
- 4 OBTENER ACCESO RÁPIDO A NUEVAS TECNOLOGÍAS, RECURSOS Y CAPACIDADES COMPETITIVAS.
- 5 TRATAR DE INVENTAR UNA NUEVA INDUSTRIA Y DIRIGIR LA CONVERGENCIA DE INDUSTRIAS BAJO NUEVAS FORMAS Y TECNOLOGÍAS.

Fuente: Elaboración propia.

Son múltiples los aspectos que pueden no resultar según lo planeado o deseado cuando se da una fusión o adquisición en práctica. Thompson et cols señalan las diferencias culturales de las personas de ambas empresas, lo que crea resistencia al cambio, lo que puede influir en los costos y tiempo para alcanzar las metas deseadas.



## ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN VERTICAL

Cuando una empresa requiere ampliar su horizonte competitivo dentro de su ambiente actual, puede recurrir a la integración vertical como una estrategia, rediseñando así su cadena de valor.

Una estrategia de integración vertical

“

Implica expandir la diversidad de actividades de la compañía hacia las etapas tempranas y/o posteriores del suministro del producto a los usuarios finales. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p163)

”

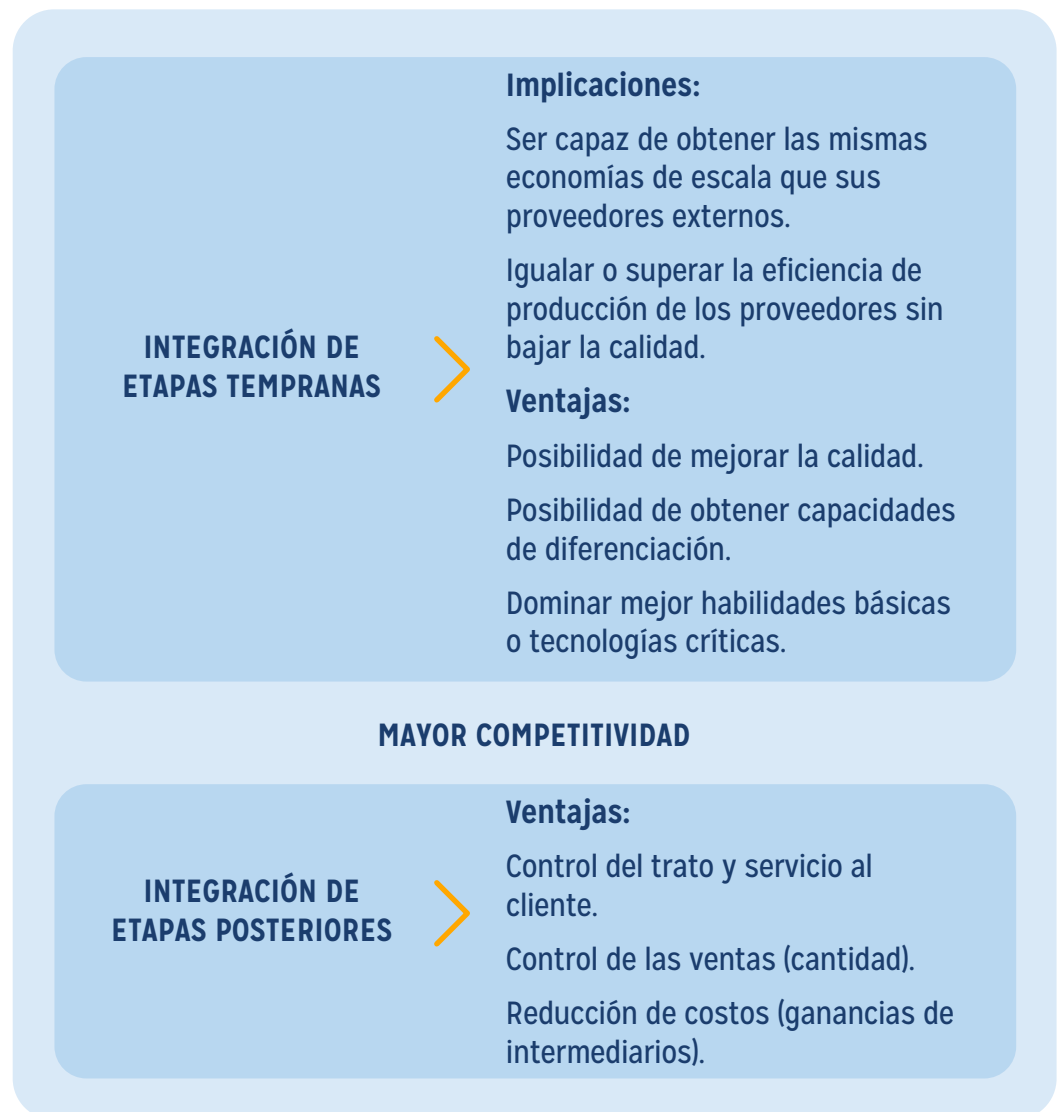
La intención es buscar una mayor participación, y por ende control, de las distintas etapas del negocio. Este sería el caso de una empresa dedicada a los productos lácteos, que decide implementar heladerías y tiendas al detalle para distribuir y entregar directamente sus helados, quesos y natilla a los consumidores finales directamente.

Las principales ventajas de este tipo de acciones, para Thompson et cols, tienen que ver con una mayor rentabilidad y con el mejoramiento de su posición competitiva, más no estrictamente con la reducción de costos *per se*.



Siguendo la misma línea de análisis sobre las ventajas de la integración vertical, en la figura 16 se muestran algunas de ellas.

**FIGURA 16. VENTAJAS DE LAS INTEGRACIÓN VERTICAL**



Fuente: Elaboración propia.

Al momento de optar una estrategia de integración vertical, también se debe de tener presente algunas desventajas que podrían tener incidencia según cada caso en particular, tal y como se muestra en la ilustración 17.

### **FIGURA 17. DESVENTAJAS DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL**

- 1** **AUMENTA EL RIESGO COMERCIAL.**  
**¿QUÉ PASA SI DISMINUYE EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIA?**
- 2** **RIESGO DE INTERESES CREADO EN LA CADENA DE VALOR.**  
**¿QUÉ PASA SI ALGUNOS ASPECTOS DE SU TECNOLOGÍA E INSTALACIONES DE PRODUCCIÓN SE VUELVEN OBSOLETOS ANTES DE QUE SE GASTE O DESPRECIEN POR COMPLETO?**

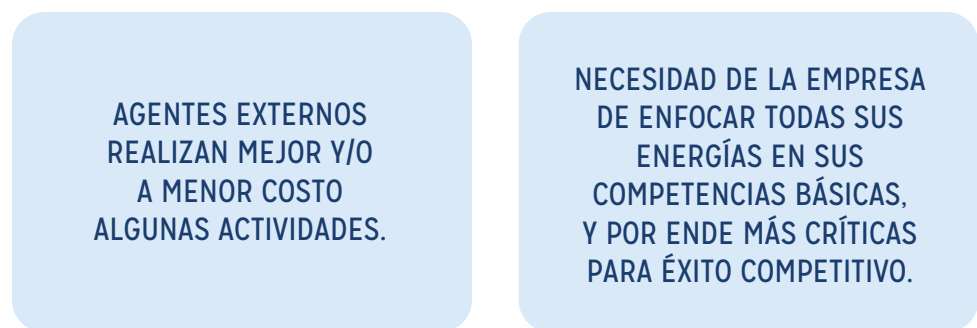
Fuente: Elaboración propia.

Thompson et cols son enfáticos en señalar los problemas derivados de la integración, “a menudo existen cambios radicales en las habilidades y capacidades de la empresa” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p174), una vez que se incorporan procesos post-producción y pre-producción, y asegura que la eficiencia de los sistema actuales de distribución y entrega que manejan las empresas proveedoras tienden a injustificar la opción de la estrategia vertical.

## **ESTRATEGIAS DE SUBCONTRATACIÓN**

Algunas actividades propias y necesarias para producción de un bien o servicio pueden ser subcontratadas, de modo tal que otra organización se encargue de su desempeño. Dos situaciones concretas que podrían dar señales de la conveniencia de una subcontratación, para Thompson et cols, se muestran en la ilustración 18.

### **FIGURA 18. RAZONES PARA SUBCONTRATAR ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR**



Fuente: Elaboración propia.

Además, Thompson et cols señalan, además de las razones, las ventajas de dar en consecuencia parte de las actividades de la cadena de valor. Las mismas se pueden apreciar en la ilustración 19.



## FIGURA 19. VENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN

### VENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN

ESPECIALISTAS EXTERNOS DESEMPEÑAN MEJOR UNA ACTIVIDAD

MAYOR CAPACIDAD DE CONCENTRACIÓN DE LA EMPRESA EN SU NEGOCIO PRINCIPAL

DESENTENDIMIENTO DE ACTIVIDADES QUE SON CLAVE PARA LA EMPRESA

ABSORBE EXPERIENCIA DEL PROVEEDOR, CONFLUENCIA DE EXPERIENCIAS

REDUCE EL RIESGO DE LA EMPRESA POR ESAS ACTIVIDADES SUBCONTRATADAS

MEJORA LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN; LAS INNOVACIONES DEL PROVEEDOR INCIDEN EN EL PRODUCTO DE LA ORGANIZACIÓN TAMBIÉN

AGILIZA OPERACIONES, MAYOR FLEXIBILIDAD ORGANIZACIÓN

Fuente: Elaboración propia.

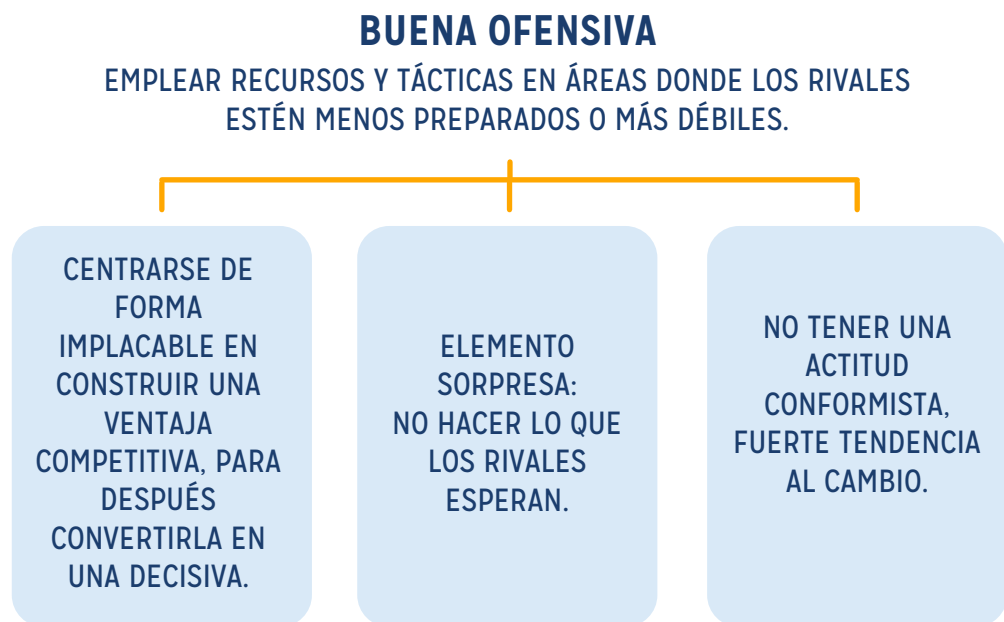
Una subcontratación requiere de una constante y asertiva comunicación y control de ambas partes, pero sobre todo es la empresa contratista la más interesada en que su proveedor (subcontratado) sea eficiente y eficaz en la realización de las acciones encomendadas, ya que de esto dependerá también la competitividad de la empresa.

## ESTRATEGIAS DE OFENSIVA Y DEFENSIVAS

La ofensiva es parte de la vida de casi toda organización, tal y como lo menciona Thompson et cols, "casi todas las empresas deben de pasar a la ofensiva para mejorar su posición de mercado y hacerse de una ventaja competitiva o ampliar alguna ya existente" (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p177).

Tal y como se muestra en la ilustración 20, una buena ofensiva debe de contemplar lo siguiente:

**FIGURA 20. PRINCIPIOS BÁSICOS DE UNA BUENA OFENSIVA**



Fuente: Elaboración propia.

Una vez clara la actitud y el tipo de esfuerzo que requiere mantener una estrategia ofensiva, cabe preguntarse sobre la efectividad de la misma, ¿Qué factores externos entorpecen o contribuyen con una estrategia ofensiva?. Para Thompson et cols, el tiempo de reacción va a depender de la demanda, del consumidor final, claro está que la empresa debe de lograr responder, a lo interno, a las exigencias y demandas de la ofensiva que la misma empresa implementó.

En condiciones ideales,

“

Una acción ofensiva generará una ventaja competitiva muy rápido; mientras más se tarde es más probable que los rivales noten el movimiento, vean el potencial y emprendan una contraofensiva (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p178)

”

La ilustración 21 hace un breve recuento de las 9 estrategias ofensivas principales a las que recurren las empresas.



**FIGURA 21. OFENSIVAS ESTRATÉGICAS CLÁSICAS**

**OFRECER UN PRODUCTO IGUALMENTE BUENO O MEJOR A UN PRECIO MÁS BAJO**

**ADELANTARSE A LOS DEMÁS Y SER LOS PRIMEROS EN UTILIZAR NUEVAS TECNOLOGÍAS O EN INTRODUCIR UN PRODUCTO NOVEDOSO**

**INNOVACIÓN CONTINUA Y PERMANENTE**

**ADOPTAR Y MEJORAR LAS BUENAS IDEAS DE OTRAS EMPRESAS (SEAN RIVALES O NO)**

**ATACAR EL SEGMENTO DE MERCADO DONDE UN RIVAL IMPORTANTE TENGA LIDERAZGO Y GRANDES GANANCIAS**

**ATACAR LAS DEBILIDADES COMPETITIVAS DE LOS RIVALES**

**REALIZAR MANIOBRAS PARA ESQUIVAR COMPETIDORES Y ENTRAR EN SEGMENTOS DEL MERCADO MENOS SATURADOS**

**UTILIZAR TÁCTICAS DE ATACAR Y RETROCEDER, CONFUNDIR AL RIVAL**

**LANZAR UN GOLPE PREVENTIVO PARA ASEGURAR UNA POSICIÓN DE VENTAJA QUE LOS RIVALES NO PUEDAN O QUIERAN IMITAR.**

Asegurarse el mejor distribuidor del país o región.

Obtener el mejor punto o ubicación.

Asegurarse el mejor proveedor (calidad, confianza, exclusividad).

Actuar con agilidad para adquirir activos rivales, mediante precios bajos u otra estrategia similar.

Fuente: Elaboración propia.



Para Thompson et cols en ocasiones es importantes

“

Dejar de esforzarse en vencer a los competidores en los mercados existentes y, en cambio, inventar una nueva industria o segmento comercial distintivo. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p178)

”

A esta estrategia se le conoce como océano azul, en alusión a la vastidad del océano, dando a entender que existe un sinnúmero de oportunidades. Dicha estrategia forma parte del supuesto que se explica en la figura 22.

**FIGURA 22. ESPACIOS DEL UNIVERSO COMERCIAL**



Fuente: Elaboración propia.





**A PARTIR DEL SURGIMIENTO DE LA INTERNET, HACE UNA PAR DE DECADAS, SE OBTIENE UN GRAN EJEMPLO DE LA VIGENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE OCEANO AZUL, YA QUE PROPICIÓ UN NUEVO ESPACIO PARA TODO TIPO DE INICIATIVAS NOVEDOSAS, INMACULADAS DE COMPETENCIA Y APTO PARA LA CREACIÓN DE NUEVAS DEMANDAS.**

A partir del surgimiento de la Internet, hace una par de decadas, se obtiene un gran ejemplo de la vigencia de las estrategias de oceano azul, ya que propició un nuevo espacio para todo tipo de iniciativas novedosas, inmaculadas de competencia y apto para la creación de nuevas demandas. Nada extraño entonces que muchas de las grandes empresas de hoy en día tuvieran su genesis en una industria hasta entonces inexistente, la Internet, tal es el caso de Google, Ebay o Facebook.

No es necesario una revolución tecnologica o tecnica como la de la Internet, bien hace Thompson el cols, en señalar el caso del Circo del Sol (Cirque du Soleil) como ejemplo, empresa que creó un espectáculo circense evadiendo el uso de animales pero rescatando los valores y elementos más clásicos del espectáculo circense.

La reducción de costos del cuidado y trato de animales, permitió a la empresa enfocarse en la creación de nuevas competencias basadas en el talento humano, optando por un nuevo tipo de demanda y abriendo un nuevo espacio comercial, sin competidores importantes.



Retomando los elementos propios de una estrategia ofensiva, es importante definir el tipo de rival al que se debe y puede atacar en aras de conseguir el objetivo deseado. La ilustración 23 muestra una serie de criterios útiles para evaluar a las posibles víctimas.

**FIGURA 23. CRITERIOS PARA LA ELECCIÓN DE RIVALES**



Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se puede concluir tras analizar la ilustración 23, por regla general y por sentido común, “las ofensivas estratégicas (...) deben basarse en los activos competitivos y puntos fuertes de una empresa” (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p178). Atacar al contrincante requiere de buenas armas y estrategias y por lo tanto se debe de empezar por el area donde la organización es más competente, por donde lleve las de ganar.

Consecuentemente una empresa también puede ser el blanco de ataques de otras y por lo tanto más vale que esté preparada no solo para una ofensiva pero también para implementar estrategias defensivas.

Thompson et cols, tiene claro que una estrategia defensiva no presenta una ventaja competitiva por si mismas pero sí son importantes para reducir riesgos y tienden a fortalecer la posición o incluso el liderazgo de una organización en el mercado.

Las estrategias defensivas pueden dirigirse a proteger la empresa desde dos flancos distintos, tal y como se muestra en la ilustración cuarenta.

### **FIGURA 24. DOS OPCIONES DEFENSIVAS**

#### **BLOQUEAR LAS RUTAS ABIERTAS PARA LA INTROMISIÓN DE LOS RIVALES**

#### **DAR ADVERTENCIAS DE POSIBLES REPRESALIAS**

Anunciar públicamente la lucha por conservar la participación en el mercado actual de la empresa.

Compromiso público de igualar o mejorar los términos o precios de los rivales.

Mantener un colchón de efectivo y seguridades comerciales.

Emprender una contraofensiva esporádica hacia las acciones de los rivales más débiles, fortaleciendo la imagen a modo de “defensor del territorio”.

Fuente: Elaboración propia.

Por su efectividad, muchas empresas acuden a la táctica de contrarestar el ataque de un contendor antes de que este afecte realmente al atacante. Tal y como lo señala Thompson et cols (2007), esta estrategia puede consistir en adelantarse, es decir mejorar un producto o tecnica de producción de manera anticipada, así como jugar con el margen de precios o puntos de venta, obligando al rival a desviar o detener su estrategia defensiva.

## ESTRATEGIAS DE INTERNET

La Internet es un tema de discusión en toda junta directiva de una organización, ya que por su naturaleza y tamaño incumbe a toda empresa tener presencia en este medio, lo cual aviva la discusión sobre la mejor manera de hacerlo y el alcance estratégico que debe de adoptarse.

La ilustración 25 muestra algunas de las disyuntivas a las que se enfrenta toda organización al hora de cuestionar cual será su mejor apuesta o posicionamiento en torno a las ventajas y oportunidades que brinda la internet.

**FIGURA 25. ESTRATEGIAS VIRTUALES DE LAS EMPRESAS**

- 1** SOLO INFORMACIÓN DEL PRODUCTO.
- 2** TIENDAS VIRTUALES COMO CANAL DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA.
- 3** ESTRATEGIA DE VENTA EN TIENDAS VIRTUALES Y REALES.
- 4** ESTRATEGIA DE VENTAS EXCLUSIVAMENTE VIRTUAL.

Fuente: Elaboración propia.

La estrategia de una empresa que basa completamente sus ventas en la red, es conocida como una empresa virtual, la cual a su vez se enfrenta con varios problemas estratégicos según Thompson et cols (2007), según se muestra en la ilustración 25.

Las empresas ya existentes debe de pesar muy bien las consecuencias, positivas y negativas, de utilizar la Internet como canal de distribución alternativo. Medir el desarrollo de los canales de distribución actuales y, tal como lo señalan Thompson et cols, valorar las reacción de los distribuidores minoristas y mayoristas ante el desvío de una proporción de las ventas de la empresa hacia la venta directa en línea.

**FIGURA 26. DILEMAS ESTRATÉGICOS DE LAS EMPRESAS VIRTUALES**

## PROBLEMAS ESTRATÉGICOS

DE LAS EMPRESAS VIRTUALES:

¿CÓMO ATRAER LA ATENCIÓN HACIA SU SITIO EN INTERNET Y TRADUCIR VISITAS E INGERSOS?

DESEMPEÑAR O NO (SUBCONTRATAR) ACTIVIDADES DE TRAMITACIÓN DE PEDIDOS.

AMPLIA OFERTA O ESTRECHA DEL PRODUCTO.

ENTREGAR ALGÚN VALOR ÚNICO A LOS COMPRADORES.

PROCURAR UNA VENTAJA COMPETITIVA CON BASE EN COSTOS BAJOS, DIFERENCIACIÓN O MEJOR VALOR POR EL DINERO.

Fuente: Elaboración propia.

La astucia es uno de los principales requisitos de las empresa que desean obtener utilidades por medio de la Internet, ya que además de una estrategia de marketing, siguiendo a Thompson et cols, que propicie visitas a la páginas, se necesita de un mecanismo ingenioso que traduzca el trafico de personas por la página web en ingresos monetarios a la empresa.



## **ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN INDUSTRIAS EMERGENTES**

Una industria es emergente cuando aún no está completamente definida o madura, es decir que los distintos elementos que confluyen aún no terminan de configurarse. Oferta, demanda, productos y valor de los mismos así como tampoco se han definido los actores.

La ilustración 27 trata aspectos característicos de una industria emergente que a su vez la definen como tal.



**FIGURA 27. PARTICULARIDADES DE UN INDUSTRIA EMERGENTE**

## **CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DE UNA INDUSTRIA EMERGENTE**

**MUCHA ESPECULACIÓN SOBRE EL FUNCIONAMIENTO, VELOCIDAD Y  
DIMENSIONES QUE TENDRÁ LA INDUSTRIA**

**EMPRESAS PIONERAS GUARDAN LOS CONOCIMIENTOS A TRAVÉS DE  
DERECHOS DE PROPIEDAD**

**INCERTIDUMBRE SOBRE LA TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA**

**NECESIDAD DE CREAR COMPRADORES, ESTABLECER UNA DEMANDA**

**MUCHOS POSIBLES COMPRADORES SE MUESTRAN CAUTOS Y  
DECIDEN ESPERAR A QUE LOS PRODUCTOS MADUREN Y MEJOREN  
PARA ADQUIRIRLOS**

**LAS BARRERAS DE ENTRADA SON BAJAS**

**GRANDES EFECTOS DE CURVAS DE APRENDIZAJE/EXPERIENCIA**

**PROBLEMAS PARA CONSEGUIR PROVEEDORES QUE SE AJUSTEN A  
LAS NECESIDADES DE LA INDUSTRIA.**

**NECESIDAD DE I+D AFECTA A EMPRESAS CON POCO CAPITAL, Y  
PASAN POR UN PERÍODO EXTENSO DE LIMITANTES ECONÓMICAS**

Fuente: Elaboración propia.



Es así como

“

La falta de reglas establecidas en una industria nueva da a los participantes una considerable libertad para experimentar con una variedad de enfoques estratégicos diferentes. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p223)

”

Es común que se tomen varios enfoques que resultan viable, como las estrategia de diferenciación o de bajo costo,

“

La concentración es lógica cuando los recursos y capacidades son limitados, y la industria tiene muchas fronteras tecnológicas o demasiados segmentos de compradores que atender. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p223)

”



**PARA GESTIONAR LA LIBERTAD QUE UNA INDUSTRIA EMERGENTE PROPICIA, LAS ORGANIZACIONES DEBEN DE TRAZAR UN ESQUEMA DE ACCIONES QUE LES PERMITA ORIENTARSE Y BUSCAR LA MEJOR GUÍA ESTRATÉGICA POSIBLE.**

Estrategias de diferenciación amplia o centrada que se encuasen en la superioridad tecnológica pueden también ser apropiadas, según Thompson et cols, para conseguir algún tipo de ventaja.

Para gestionar la libertad que una industria emergente propicia, las organizaciones deben de trazar un esquema de acciones que les permita orientarse y buscar la mejor guía estratégica posible. La ilustración 28 enumera nueve acciones para conseguirlo.



## FIGURA 28. ACCIONES A INCLUIR EN LA ESTRATEGIA ANTE UNA INDUSTRIA EMERGENTE

- 1 PERFECCIONAR LA TECNOLOGÍA, MEJORAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y QUE SU DESEMPEÑO SEA ATRACTIVO.
- 2 PENSAR EN FUSIONES O ADQUIRIR OTRAS EMPRESAS PARA GANAR EXPERIENCIA Y FORTALECER SUS RECURSOS.
- 3 ESTAR PREPARADA Y ATENTA PARA ADQUIRIR E IMPLEMENTAR LA TECNOLOGÍA DOMINANTE, UNA VEZ QUE ACLARE LA INCERTIDUMBRE Y ÉSTA SE DEBE VER.
- 4 ALIANZAS O ADQUISICIÓN DE EMPRESAS CON EXPERIENCIA EN TECNOLOGÍAS SIMILARES A LAS DE LA NUEVA INDUSTRIA.
- 5 BUSCAR GRUPOS DE CLIENTES, NUEVOS INTERESES DE LOS USUARIOS Y NUEVAS REGIONES.
- 6 FACILITAR QUE CLIENTES POTENCIALES PRUEBEN EL PRODUCTO. QUE SEA BARATO Y FÁCIL HACERLO.
- 7 ENFOCAR LA PUBLICIDAD PARA DESPERTAR SENSACIÓN DE NECESIDAD FRECUENTE DE USO Y CREAR LEALTAD DE MARCA.
- 8 REBAJAR EL PRECIO PARA ATRAER AL MERCADO SENSIBLE AL PRECIO.
- 9 FORMAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON LOS PRINCIPALES PROVEEDORES, ESPECIALMENTE LO MÁS CRÍTICOS.

Fuente: Elaboración propia.

Detrás de las acciones señaladas en la ilustración 28, están las condicionantes individuales que cada organización debe de solventar, según Thompson et cols (2007, p234) existen cuatro dificultades que subsanar:

- 1.** Contar con el capital inicial.
- 2.** Elaborar una estrategia adecuada para aprovechar de manera exitosa las nuevas y crecientes portunidades que la incipiente industria ofrece.
- 3.** Capacidad para manejar la rápida expansión de servicio y ventas.
- 4.** Defenderse de los competidores al mismo tiempo que se les ataca.

Tal y como lo señala Thompson et cols,

“

Una empresa que reúne capacidades sólidas de recurso, un modelo de negocios atractivo y una buena estrategia tiene una oportunidad de oro para dictar sus reglas y establecerse a la cabeza indiscutible de la industria. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2007, p234)

”

**TAL Y COMO LO SEÑALA THOMPSON ET COLS, LAS EMPRESAS QUE ESTÁN EN UN MERCADO DE CRECIMIENTO RÁPIDO, PUEDEN CRECER AL MISMO RITMO DE ESTE MERCADO.**

### **ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN MERCADOS DE CRECIMIENTO RÁPIDO**

Algunas industrias poseen un ritmo de crecimiento envidiable, y por lo tanto, las empresas que en ella participan tienen una mayor posibilidad de incrementar su ingreso exponencialmente. Tal y como lo señala Thompson et cols, las empresas que están en un mercado de crecimiento rápido, pueden crecer al mismo ritmo de este mercado.

Una empresa que se encuentra inserta en un mercado de rápido crecimiento tiene la tarea de idear una estrategia que vaya más allá de las condiciones, ya de por sí favorables, del mercado. Tiene que desempeñarse muy bien en su entorno y no caer en la tentación de quedarse atrapado en él, debe sobresalir y para ello, Thompson et cols, proponen una serie de elementos por implementar, según se aprecia en la ilustración 29.

**FIGURA 29. ELEMENTOS PARA CRECER A MAYOR RITMO  
QUE EL MERCADO**

**ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA MERCADOS  
DE RÁPIDO CRECIMIENTO**

REDUCIR COSTOS UNITARIOS PARA BAJAR PRECIOS Y ATRAER  
NUEVOS CLIENTES

RÁPIDA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS PARA DISTINGUIR LA OFERTA  
DE LA EMPRESA DE LOS RIVALES, Y ATRAER MÁS CLIENTES

CONSEGUIR ENTRAR EN OTROS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y  
CENTROS DE VENTA

AMPLIAR LA COBERTURA GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA

EXTENDER LA LÍNEA DE PRODUCTOS OFRECIENDO MÁS MODELOS Y  
ESTILOS PARA ATRAER NUEVOS CLIENTES

Fuente: Elaboración propia.

La demanda de productos en una industria o mercado de crecimiento rápido ya es alta, por lo tanto se debe de buscar la manera de incrementar el consumo aún más, tal como se muestra en la figura 29.

Los mercados de este tipo tienden a generar que los ciclos de vida de los productos sean más cortos, por lo que la innovación del producto, la inversión en I&D (investigación y desarrollo) y creación de productos nuevos se vuelven necesarias para el crecimiento de la empresa.



## REFERENCIAS

Fred, D. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.

Hunger, T., & Wheelen, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios. México: Pearson-Prentice Hall.

MacLeod, P., León, P., & Esquivias, P. (23 de Agosto de 2011). Integrated Strategic and Financial Planning. Obtenido de Conservation International: <https://library.conservation.org/>

Thompson Jr, A., Strickland III, A., & Gamble, J. (2007). Administración estratégica. México: McGraw-Hill.

