



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# ESTRATEGIAS PARA MERCADOS EN CRECIMIENTO



# ESTRATEGIAS PARA MERCADOS EN CRECIMIENTO

## ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS EMERGENTES

Una industria emergente es aquella que se encuentra en su etapa inicial de formación. La mayoría de las compañías se encuentra en una etapa de arranque, añadiendo personas, adquiriendo o construyendo instalaciones, impulsando la producción, tratando de ampliar la distribución y de ganarse la aceptación de los compradores.

Con frecuencia, estas empresas también tienen que solucionar problemas importantes de diseño y tecnología.

### ***1. Retos especiales en las industrias emergentes***

Las industrias emergentes presentan retos especiales a los creadores de las estrategias.

Debido a que el mercado es nuevo y no ha sido probado, existe mucha incertidumbre en cuanto a cómo va a funcionar, con qué rapidez crecerá y qué tamaño alcanzará; la disponibilidad de datos históricos es tan pobre que resulta inútil para prever las tendencias futuras.

Por lo general, una gran parte del conocimiento tecnológico está patentado y protegido con gran celo, y desarrollado internamente por las compañías pioneras; se busca la protección con patentes para tener una ventaja competitiva.



Con frecuencia, no existe consenso respecto a cuáles tecnologías de producción serán más eficientes y cuáles atributos de los productos preferirán los compradores. El resultado es que a nivel industrial existe una falta de estandarización de productos y tecnológica, grandes diferencias en la calidad y el rendimiento de los productos y una situación en la cual cada compañía tiene que iniciar su propio enfoque con respecto a la tecnología, el diseño de productos, la mercadotecnia y la distribución.

**A NIVEL INDUSTRIAL EXISTE UNA FALTA DE ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS Y TECNOLÓGICA, GRANDES DIFERENCIAS EN LA CALIDAD Y EL RENDIMIENTO DE LOS PRODUCTOS**

Las barras de entrada tienden a ser relativamente bajas; entrarán más compañías en etapa de arranque y grandes compañías externas si el futuro de la industria parece promisorio.

Con frecuencia, los efectos de la curva de experiencia permiten que haya importantes reducciones de costos conforme aumenta el volumen.

Las compañías cuentan con poca información sólida acerca de los competidores, de la rapidez con la cual los productos están obteniendo la aceptación de los compradores, y de las experiencias de los usuarios con el producto; no hay asociaciones comerciales que recopilen y distribuyan la información.

Puesto que todos los compradores son usuarios de primera vez, la tarea de la mercadotecnia es inducir la compra inicial y superar la preocupación de los clientes acerca de las características, la confiabilidad del rendimiento, y los conflictos reclamos de compañías rivales.



Muchos compradores esperan que los productos de primera generación se mejoren con rapidez, por lo que esperan y compran hasta que el diseño del producto y la tecnología maduren.

Las compañías pueden tener problemas para asegurar un amplio abastecimiento de materia prima y de componentes (hasta que los proveedores estén listos para satisfacer las necesidades de la industria).

Muchas compañías no cuentan con los fondos suficientes para apoyar la investigación y el desarrollo necesarios y para sobrevivir a los años difíciles hasta que el producto encuentre su posición.

Los dos asuntos estratégicos críticos que enfrentan las compañías en una industria emergente son:

- 1. ¿Cómo financiar la fase de arranque?**
- 2. ¿Qué segmentos del mercado y qué ventaja competitiva perseguir para asegurar una posición líder en la industria ?**

Por lo general, son viables las estrategias competitivas dirigidas hacia el bajo costo o la diferenciación. La estrategia de enfoque sólo debe considerarse cuando las finanzas son limitadas y la industria tiene demasiadas fronteras tecnológicas como para perseguir todas al mismo tiempo, una opción para las empresas con limitaciones financieras es formar una alianza estratégica o una empresa conjunta con otra compañía y así obtener el acceso a las habilidades y los recursos necesarios. Uno de los problemas más desafiantes de la estrategia empresarial es manejar todos los riesgos y oportunidades de una industria emergente.



## **2. Lineamientos de éxito de la industria emergente**

Para tener éxito en una industria emergente, las compañías necesitan tener en mente los siguientes lineamientos:

- A. Tratar de ganar la carrera inicial para obtener el liderazgo industrial usando una estrategia empresarial osada y creativa. Debido a que una industria emergente no cuenta con reglas del juego establecidas y a menudo los participantes industriales intentan una serie de enfoques estratégicos, una compañía pionera con una estrategia poderosa puede moldear las reglas y convertirse en el líder de la industria.
- B. Trabajar duro para perfeccionar la tecnología, mejorar la calidad de los productos y desarrollar características de rendimiento atractivas.
- C. Tratar de obtener las ventajas por dar el primer paso relacionadas con más modelos, mejores estilos, compromisos tempranos con proveedores de materia prima y tecnología, efectos de la curva de experiencia y nuevos canales de distribución.
- D. Buscar nuevos grupos de clientes, nuevas áreas geográficas y nuevas aplicaciones para los usuarios. Hacer que sea más fácil y económico para los compradores de primera vez probar el nuevo producto de la industria.
- E. Cambiar gradualmente el énfasis de la publicidad de una creación de conciencia en cuanto al producto a una creciente frecuencia de uso y el fomento de la lealtad hacia la marca.
- F. Moverse con rapidez cuando se disipa la incertidumbre tecnológica y surge una tecnología “dominante”; tratar de ser pioneros en el “diseño dominante” (pero tener precaución cuando la tecnología se este desarrollando tan rápidamente que quizá las inversiones iniciales se hagan obsoletas).
- G. Usar reducciones de precios para atraer al mercado a los compradores sensibles a los precios.
- H. Esperar a que entren en la industria las grandes compañías establecidas en busca de oportunidades de crecimiento conforme disminuye su percepción de riesgo por invertir en la industria. Tratar de prepararse para la entrada de competidores poderosos prediciendo (a) quién ingresará (tomando como base las barreras de entrada presentes y futuras) y (b) qué tipos de estrategias emplearán.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

El valor a corto plazo de ganar la primera carrera por el crecimiento y la participación en el mercado tiene que equilibrarse con la necesidad a largo plazo de crear una ventaja competitiva duradera y una posición en el mercado que se pueda defender.

**UNA EMPRESA RECIENTE DE UN SOLO NEGOCIO EN UNA INDUSTRIA DE RÁPIDO DESARROLLO PUEDE AYUDAR A SU CAUSA SELECCIONANDO PERSONAS EXPERIMENTADAS PARA EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Los nuevos entrantes, atraídos por el potencial de crecimiento y utilidades, pueden saturar el mercado. Los agresivos recién llegados, con aspiraciones de liderazgo en la industria. Pueden convertirse rápidamente en jugadores importantes si adquieren las operaciones de competidores más débiles o se fusionan con ellas. Una empresa reciente de un solo negocio en una industria de rápido

desarrollo puede ayudar a su causa seleccionando personas experimentadas para el consejo de administración, empleando a directivos con experiencia en dirigir nuevos negocios a través del desarrollo propio, o fusionándose con otra compañía para obtener una mayor experiencia y una base de recursos más fuerte.

NOTA: Para complementar este material puede referirse a las presentaciones en Power Point "Estrategias para las Industrias Emergentes"; la sección de biblioteca digital y la sección de videos donde le damos un link para que pueda ampliar sobre el tema.



