

ESTRATEGIA Y DESVENTAJA. COMPETITIVA.



D.en C. Virginia del Rocio Navarro Boullosa.

E-mail. mico0004@yahoo.com.mx

Contenido

¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS QUE SUSTENTAN LAS ESTRATEGIAS DE LA VENTAJA COMPETITIVA?	3
El análisis de la industria: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE).	7
La matriz del perfil competitivo (MPC).	9
La naturaleza de una auditoría interna.	11
A. Las fuerzas internas clave.	12
B. El proceso para realizar una auditoría interna.	14
C. Relaciones entre las áreas funcionales de la empresa.	16
1. INTEGRACIÓN VERTICAL.	19
A. Diversificación por Producto.	19
B. Diversificación Relacionada.	19
C. Diversificación Articulada.	19
D. Diversificación no Relacionada.	19
Estrategias para la integración en cadena.	20
Estrategias para la diversificación.	21
Estrategias para entrar y para controlar.	21
Estrategias combinadas de integración-diversificación.	22

¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS QUE SUSTENTAN LAS ESTRÁTEGIAS DE LA VENTAJA COMPETITIVA?

El modelo del análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, el cual usan muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas.

1. La rivalidad entre las empresas que compiten.
2. La entrada potencial de competidores nuevos.
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los consumidores.

La rivalidad entre las empresas que compiten. La rivalidad entre empresas que compiten suelen ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la

reducción de precios resulta común y corriente. La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

La entrada potencial de competidores nuevos. Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones indeseables, los contraataques de empresas atrincheradas y la posible saturación del mercado.



A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar a las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización. La entrada de Compaq al mercado de las computadoras personales y la entrada de Wal-Mart al mercado de las tiendas de descuento serían dos ejemplos. Por consiguiente, el estratega tiene que identificar las empresas nuevas que podrían entrar en el mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar conforme se requiera, y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes.

El desarrollo potencial de productos sustitutos. En muchas industrias las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Algunos ejemplos serían los productos de empaques de plásticos que compiten con los productos de vidrio, cartón y latas de aluminio, o los fabricantes de acetaminógeno que compiten con otros fabricantes de remedios para el dolor y la jaqueca. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

El poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el

costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

El poder de negociación de los consumidores. Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

El análisis de la industria: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE).

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una

respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplique el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La tabla siguiente presenta un ejemplo de una matriz EFE. Nótese que el factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente: "los consumidores están más dispuestos a comprar empaques biodegradables", como lo señala el peso de 0.14. La empresa de este ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4. El total ponderado de 2.64 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá está fomentando el crecimiento	.08	3	.24
2. Los valores de capital son saludables	.06	2	.12
3. El ingreso disponible está creciendo 3% al año	.11	1	.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	.14	4	.56
5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto	.09	4	.36
Amenazas			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de Estados Unidos	.10	2	.20
2. La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas	.12	4	.48
3. La república de Rusia no es políticamente estable	.07	3	.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	.13	2	.26
5. Las tasas de desempleo están subiendo	.10	1	.10
Total	1.00		2.64

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.

La matriz del perfil competitivo (MPC).

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Tabla 18. Matriz del perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad de precios	0.02	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posición financiera	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Calidad del producto	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total	1.00		2.3		2.2		2.8

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza. (2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte. (3) En aras de la sencillez sólo se incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.

La tabla anterior contiene una muestra de una matriz del perfil competitivo. En este ejemplo, la “posición financiera” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.40. La “calidad del producto” de la compañía de la muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4; la “posición financiera” del competidor 1 es mala, como lo señala la calificación de 1; el competidor 2 es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 2.8.

Una aclaración en cuanto a la interpretación: sólo porque una empresa obtenga una calificación de 3.2 y otra de 2.8 en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

Debido a una mayor turbulencia los mercados y las industrias de todo el mundo, la auditoría externa se ha convertido en una parte vital y explícita del proceso de la administración estratégica. Este capítulo ofrece un marco para reunir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Las empresas que no movilicen y facuten a gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave podrían no anticipar las oportunidades y amenazas recientes y, en consecuencia, podrían seguir estrategias ineficaces, dejar pasar oportunidades y propiciar el caso de la organización.

Una responsabilidad fundamental de los estrategas consiste en encargarse de que se desarrolle un sistema eficaz de auditoría externa. Esto incluye utilizar la tecnología de la información para elaborar un sistema de inteligencia sobre la competencia que funcione bien. Este sistema de la auditoría externa que

se escribe en este capítulo puede ser usado por una organización de cualquier tamaño o tipo. Normalmente, el proceso de la auditoría externa es más formal en las pequeñas empresas, pero la necesidad de entender las tendencias y los conocimientos clave también es de suma importancia para estas empresas. La matriz EFE y el modelo de las cinco fuerzas pueden servirle a los estrategas para evaluar el mercado y la industria, pero estos instrumentos deben ir de la mano de buenos juicios intuitivos. Las empresas multinacionales, en especial, necesitan un sistema de auditoría externa sistemático y efectivo, porque las fuerzas externas varían inmensamente de un país a otro.

La naturaleza de una auditoría interna.

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. Por ejemplo, se conoce a Maytag por su excelente producción y diseño del producto, mientras que Procter & Gamble es conocida por su magnífico marketing. Las fuerzas y debilidades externas, sumadas las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades. La figura destaca la parte de la auditoría interna del proceso de la administración estratégica.

Estratégica.- La realizan los altos directivos para establecer las directrices y los planes generales de la empresa; generalmente es a mediano y a largo plazos y abarca a toda la empresa.

Táctica.- Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área, con el fin de lograr el plan estratégico; se refiere a un área específica de la empresa y puede ser a mediano y largo plazo.

Operacional.- Es a corto plazo, depende de la planeación táctica y se realiza, se realiza como su nombre lo indica en niveles de sección u operación.

A. Las fuerzas internas clave.

Tratándose de diferencias tipo de organizaciones, por ejemplo hospitales, universidades y organismos de gobierno, las áreas funcionales de la empresa, evidentemente difieren. Por ejemplo, en el caso de un hospital, las áreas funcionales pueden incluir cardiología, hematología, enfermeras, mantenimiento, apoyo médico y cuentas por cobrar. Las áreas funcionales de una universidad pueden incluir programas deportivos, servicios de colocación, vivienda, recaudación de fondos, investigaciones académicas, asesoría y programas intramuros. En las organizaciones grandes, cada división tiene ciertas fuerzas y debilidades. Por ejemplo, AT&T es fuerte en comunicaciones y débil en computadoras.

Las fuerzas de una empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar con facilidad se llaman competencias distintivas. Para crear ventajas competitivas es preciso aprovechar las competencias distintivas. Por ejemplo, 3M explota su competencia distintiva en investigación y desarrollo y produce una amplia gama de productos innovadores. Las estrategias se diseñan, en partes, para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fuerzas, quizás incluso en competencias distintas.

Algunos investigadores subrayan la importancia de la parte de la auditoría interna del proceso de la administración estratégica comparándola con la auditoría externa. Robert Grant llega a la conclusión de que la auditoría interna es más importante dice: En un mundo donde de las preferencias de los consumidores son volátiles, la identidad de los clientes es cambiante y las tecnologías para satisfacer los requisitos de los clientes están siempre evolucionando, una orientación enfocada hacia el exterior no proporciona un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo. Cuando el ambiente externo está en un estado de flujo constante, los recursos y las capacidades propias de la empresa pueden ser una base mucho más estable para definir su identidad. De ahí que la definición de un negocio en términos de su capacidad puede ofrecer una base más duradera para la estrategia que una definición que se basa en las necesidades que el negocio pretende satisfacer.

MODELO GENERAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.



EVALUACIÓN



B. El proceso para realizar una auditoría interna.

El proceso para realizar una auditoría se parece mucho al proceso para realizar una auditoría externa. Gerentes y empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere que se reúna y

asimile información sobre las operaciones de administración marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa. Los factores clave se deben clasificar por orden de prioridad a efecto de que las fuerzas y las debilidades más importantes de la empresa puedan determinar en forma colectiva.

En comparación con la auditoría externa, el proceso para realizar una auditoría interna ofrece mayor posibilidad de que los participantes entiendan la forma cómo su trabajo, sus departamentos y divisiones encajan en la organización entera. Éste es un gran beneficio, porque tanto gerentes como empleados alcanzan mejores resultados cuando entienden cómo su trabajo afecta otras áreas y actividades de la empresa, por ejemplo, cuando los gerentes de marketing y de producción discuten juntos temas relacionados con las fuerzas y debilidades internas, pueden tener una apreciación mejor de las cuestiones, los problemas, los intereses y las necesidades de todas las áreas funcionales. En organizaciones que no usan la administración estratégica, los gerentes de marketing, finanzas y producción casi nunca interactúan en grado significativo. Por tanto, la auditoría interna resulta un magnífico vehículo o faro para mejorar el proceso de la comunicación en la organización. “Comunicación” tal vez sea la palabra más importante de la administración.

Así pues, para realizar una auditoría interna se requiere reunir, assimilar y avaluar información en cuanto a las operaciones de la empresa. Los factores críticos para el éxito, que constan tanto de fuerzas como de debilidades, se pueden identificar y clasificar por orden de prioridad. Según

William King, un equipo de gerentes de diferentes unidades de la organización, apoyados por su personal, se deben hacer cargo de determinar entre diez y veinte fuerzas y debilidades que sean las más importantes y que habrán de influir en el futuro de la organización.

Llegar a conclusiones en cuanto a las diez o veinte fuerza o debilidades más importantes de la organización puede resultar una tarea harto difícil, como sabe cualquier gerente con experiencia, cuando involucra a gerentes que representan diversos intereses de la organización y punto de vista. Una lista de veinte páginas de fuerzas y debilidades se podrán elaborar con bastante facilidad, pero una lista de las diez o quince más importantes implican un grado considerable de análisis y negociación. Esto se debe a los juicios que se requieren y las repercusiones que inevitablemente tendrán la lista cuando se usa para formular, poner en práctica y evaluar estrategias.

C. Relaciones entre las áreas funcionales de la empresa.

La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de los gerentes de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, I y D y sistemas de información computarizada. Aun cuando el proceso de la administración estratégica sea supervisado por estrategias, el éxito requiere que los gerentes y los empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información. Por ejemplo, los gerentes de finanzas quizá tengan que restringir el número de opciones factibles a disposición de los gerentes de operaciones, o los gerentes de I y D tal vez desarrollen

productos tan buenos que los gerentes de marketing tengan que establecer objetivos más altos. ¡Una clave para el éxito de la organización está en la buena coordinación y el entendimiento de todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa!

Los gerentes de diferentes departamentos y divisiones de la empresa, gracias a su participación en la ejecución de una auditoría interna de la administración estratégica, llegan a entender la naturaleza y las consecuencias de la decisiones en otras áreas funcionales de la empresa. Es fundamental conocer estas relaciones para establecer buenos objetivos y estrategias.

La incapacidad para conocer y entender las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa puede ir en detrimento de la administración estratégica y la cantidad de esas relaciones que se deben administrar incrementar inmensamente con el tamaño de la empresa y la diversidad, la dispersión geográfica y la cantidad de productos o servicios ofrecidos. Las empresas gubernamentales y las no lucrativas casi nunca han dado suficiente importancia a las relaciones entre las funciones del negocio. Por ejemplo, algunos gobiernos estatales, compañías de servicios públicos, universidades y hospitales han empezado, hace poco a establecer objetivos y políticas para su marketing, que sean consistentes con sus capacidades y limitaciones financieras. Algunas empresas conceden demasiada importancia a una función a expensas de otras. Ansoff explica: En los primeros cincuenta años, las empresas de éxito dirigían su energía a optimizar el desempeño de una de las funciones principales: producción/ operaciones, I y D o marketing. Hoy día, debido

a la creciente complejidad y dinamismo del entorno, el éxito depende, cada vez más, de una combinación juiciosa de varias influencias funcionales. Esta transición del enfoque concentrado en una sola función hacia un enfoque que abarca muchas funciones resulta esencial para la buena administración estratégica.

El análisis de las razones financieras es ejemplo de la complejidad de las relaciones entre las áreas funcionales del negocio. Un descenso en la razón de rendimiento sobre la inversión o el margen de utilidad podría ser resultado de un marketing ineficaz, malas políticas administrativas, errores de investigación y desarrollo o un sistema de información débil. La eficacia de las actividades para formular, poner en práctica y evaluar estrategias radican en entender con claridad cómo algunas de las principales funciones de la empresa afectan a otras. Para que las estrategias tengan éxito se necesita un esfuerzo de coordinación entre todas las áreas funcionales de la empresa. En el caso de la ramificación, Jorge dice:

En términos conceptuales, quizá podamos separar a la planificación para efectos de discusiones y análisis teóricos, pero en la práctica ni es una entidad clara ni es apta para ser separada. La función de planificación se mezcla con todas las demás funciones de la empresa y, como la tinta que se mezcla con agua, no se puede separar. Se extiende a lo largo y ancho de la organización y es una parte de su administración total.

1. INTEGRACIÓN VERTICAL.

A. Diversificación por Producto.

Un cambio estratégico lo representa la diversificación por producto que opera cuando una compañía vende sus productos a través de la misma cadena industrial, sin cambiar ni industria ni de centro de gravedad. Tal es el caso de Alcoa una compañía de aluminio.

B. Diversificación Relacionada.

Otro cambio lo representa una compañía cuando habiendo iniciado en una industria (jabón) se integra verticalmente y realiza sus propios procesos químicos y se integra en otras industrias (papel, alimentos, bebidas, café, productos farmacéuticos, perfumerías) desde ese mismo centro de gravedad de la compañía. Tal es el caso de Procter.

C. Diversificación Articulada.

Este tipo implica introducirse en industrias nuevas y operar desde centros de gravedad. La empresa Unión Camp de productor primario de productos de papel a industria química.

D. Diversificación no Relacionada.

Aquí las empresas se movilizan hacia industrias nuevas a distintos centros de gravedad. Muchas veces las compañías no están en la misma industria.

Cambio de Centro de gravedad.

La última posibilidad de una compañía es quedarse en la misma industria y solo cambiar su centro de gravedad en búsqueda de mayores utilidades.

Llegamos hacia las estrategias diseñadas para llevar a las organizaciones más allá de su negocio medular. Esto se puede hacer siguiendo de una forma horizontal o la vertical, así como mediante una combinación de las dos. “Vertical” significa hacia atrás o hacia delante en la cadena de operaciones, y de estrategias se conoce, formalmente, con el nombre de integración vertical, aunque resulta difícil entender por qué se llama vertical, sobre todo considerando que flujo de los productos y la cadena misma casi siempre se trazan de manera horizontal! Por ello, en este texto, la llamaremos cadena de integración. La diversificación “horizontal” (cuya geometría tampoco es explicable) se llamará aquí tan sólo diversificación, y se refiere a abarcar, dentro de la organización, a otros negocios paralelos, que no están en la misma cadena de operaciones.

Estrategias para la integración en cadena.

Las organizaciones pueden extender sus cadenas de operación en sentido ascendente o descendente, abarcando en sus propias operaciones las actividades de sus clientes en el extremo de las entregas uno de sus proveedores en el extremo de lo sus ministros. De hecho, optan por “fabricar” en lugar de “comprar” o vender.

Estrategias para la diversificación.

La *diversificación* se refiere a entrar en algunos negocios que no están dentro de la misma cadena de operaciones. *Puede estar* relacionada con alguna competencia distintiva o un activo del propio negocio medular (llamada también diversificación *concéntrica*); de lo contrario, se llamará diversificación inconexa o conglomerado. En la diversificación relacionada existe una sinergia potencial evidente entre el negocio nuevo y el medular, que se base en una instalación, un activo, un canal, una habilidad, incluso una oportunidad, en común. Porter señala la diferencia, en este caso, entre relación intangible y tangible. La primera se basen una habilidad funcional o administrativa que se considera común para todos los negocios. La segunda se refiera negocios que, de hecho, “comparten actividades en cadena de valores”. Cabe señalar aquí se, sea cual fuere la base, toda diversificación relacionada también es, fundamentalmente, inconexa, como han descubierto para su mal muchas organizaciones que se diversifican. Es decir, no importa cuántas cosas en común tengan dos negocios diferentes, también tendrán muchas cosas que no lo son.

Estrategias para entrar y para controlar.

La integración en cadena o la diversificación se puede lograr en razón de un desarrollo interno o una adquisición. Es decir, una organización puede entrar en un negocio nuevo desarrollándose o comparando una organización que está en ese negocio. Tanto el desarrollo interno como la adquisición entrañan la posesión completa y el control formal de negocios.

Estrategias combinadas de integración-diversificación.

Entre las estrategias más interesantes estará las que combinan la integración en cadena con la diversificación de los de costos, en ocasiones se mandó a las organizaciones enteras paredes de negocios nuevos. La **diversificación de los productos secundarios** entraña vender los productos secundarios de cadena de operaciones en mercados independientes; por ejemplo, cuando una línea hería ofrece sus servicios de mantenimiento otras líneas. La nueva actividad es equivalente a una forma de desarrollo del mercado en un punto intermedio de la cadena de operaciones. La **diversificación vinculada** amplía la diversificación de productos secundarios: un negocio, simplemente, conduce a otro, sea mediante integración “vertical” o diversificación “horizontal”.