



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA DE SISTEMAS – PLANEACIÓN

ELEMENTOS PARA IDEAR Y GUIAR LA EXPANSIÓN Y/O  
DIVERSIFICACIÓN EN UNA EMPRESA. REPRESENTACIÓN VÍA MODELOS  
DE NEGOCIO.

TESIS  
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:  
ING. JERSON SALUHECT CORREA HITA

TUTOR  
M.I. ARTURO FUENTES ZENÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA

MÉXICO, D. F. SEPTIEMBRE 2015

**JURADO ASIGNADO:**

Presidente: M.I. FRANCISCA IRENE SOLER ANGUIANO

Secretario: DR. BENITO SÁNCHEZ LARA

Vocal: M.I. ARTURO FUENTES ZENÓN

1<sup>er</sup>. Suplente: DR. MARIANO ANTONIO GARCÍA MARTÍNEZ

2<sup>d</sup>o. Suplente: M.I. MANUEL DEL MORAL DÁVILA

Lugar o lugares donde se realizó la tesis: UNAM, FACULTAD DE INGENIERÍA

**TUTOR DE TESIS:**

M.I. ARTURO FUENTES ZENÓN

-----  
**FIRMA**

## RESUMEN:

La estrategia corporativa es quizá el recurso más importante del director general para lograr el desarrollo de la empresa a los niveles deseados. Por lo que la elección de dicha estrategia no puede ser algo superficial, sino un proceso donde se consideren diversos elementos, factores y/o condicionantes que permitan diseñar una estrategia alineada al modelo de negocio de la organización, es así como el propósito de esta investigación se centra en el desarrollo de una propuesta para apoyar al decisor en el análisis y elección de su estrategia de diversificación o de expansión. El primer capítulo presenta algunos antecedentes relacionados con las estrategias de expansión y diversificación, así como los propósitos y objetivos de esta investigación. En el segundo capítulo se presenta una recopilación bibliográfica donde se exponen una variedad de perspectivas respecto a la expansión y diversificación desde diferentes autores, se presentan además cada una de las variantes que tiene la expansión y diversificación, tales como: integración, diversificación, penetración, desarrollo de mercados y de productos. El tercer capítulo muestra las ventajas y desventajas de usar una estrategia u otra, así como los factores o elementos que condicionan esta decisión estratégica. Con base en la información recopilada y los factores identificados se elabora en el cuarto capítulo una propuesta de representación de la estrategia a través del lienzo del modelo de negocio, usando como base el diseño propuesto por Osterwalder y Pigneur, esto debido a la gran fuerza expresiva que tiene este lienzo para representar los principales factores que intervienen en un negocio, se incluyeron algunos factores adicionales y se suprimieron otros, de manera que se focalizaran los esfuerzos en los elementos del modelo de negocio que son determinantes para la compañía en su dirección de desarrollo. Esta propuesta permite mostrar de una manera clara la relación entre la estrategia y el modelo de negocio.

## **ABSTRACT:**

Corporate strategy is perhaps the most important resource of the CEO for development of the company to the desired levels. So the choice of this strategy cannot be something superficial, but a process which considered various elements, factors and/or conditions in order to design a strategy aligned to the business model of the organization, the purpose of this investigation It focuses on the development of a proposal to support the decision maker in the analysis and selection of its diversification strategy or expansion. The first chapter presents some background related to the expansion and diversification strategies, as well as the purposes and objectives of this research. In the second chapter provides a bibliography where a variety of perspectives will be discussed regarding the expansion and diversification comes from different authors, are also presented each of the variants is the expansion and diversification, such as: integration, diversification, penetration, development of markets and products. The third chapter shows the advantages and disadvantages of using a strategy or another, and the factors or elements that influence this strategic decision. Based on the information gathered and the factors identified a proposed representation of the strategy through the canvas of the business model is developed in the fourth chapter, using the basis proposed by Osterwalder and Pigneur design, this due to the great expressive force having this painting to represent the main factors involved in a business, some additional factors are included and others are suppressed, focusing efforts on the elements of the business model that determine the company's development direction . This proposal allows to show in a clear way the relationship between strategy and business model.

## CONTENIDO

<b>CAPÍTULO 1. GENERALIDADES</b> .....	8
1.1. ANTECEDENTES .....	10
1.2. PROBLEMÁTICA.....	12
1.2. PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
<b>CAPITULO 2. PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN</b> .....	15
2.1. ANÁLISIS DE POSTURAS DE CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN .....	17
2.1.1. Ansoff y la Estrategia Corporativa.....	17
2.1.2 Johnson, Scholes & Whittington y la elección estratégica....	21
2.1.3. Mintzberg y el proceso estratégico.....	29
2.1.4. Thompson & Strickland, y la Estrategia Corporativa.....	39
2.2. REFLEXIONES Y CRITICAS DE LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS .....	52
2.2.1. Respecto a las clasificaciones .....	52
2.2.2. Sinergias, correspondencias estratégicas, afinidades....	53
2.2.3. Respecto a direcciones y métodos de desarrollo .....	54
2.2.4. Propuesta integradora.....	55
<b>CAPÍTULO 3. LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA</b> .....	60
3.1. ¿EXISTE UNA ESTRATEGIA MEJOR QUE OTRA? .....	62
3.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CADA OPCIÓN ESTRATÉGICA .....	63
3.3. FACTORES QUE CONDICIONAN Y ORIENTAN LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	68
3.3.1. Criterios de éxito.....	68
3.3.2. Factores internos que afectan la elección de la estrategia .....	71
3.3.2. Factores externos que afectan la elección de la estrategia .....	77
3.3.3. Mezcla de factores internos y externos.....	80
<b>CAPÍTULO 4. CORRESPONDENCIA ENTRE LA ESTRATEGIA Y EL MODELO DE NEGOCIO</b> .....	82
4.1. GUÍA PARA LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN O DIVERSIFICACIÓN.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.2. LA INTEGRACIÓN, LA CONEXIÓN, LA ADHESIÓN.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	108
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	110

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de la Estrategia de Expansión y Diversificación ...	11
Tabla 2. Componentes del Vector de Crecimiento .....	18
Tabla 3. Adaptación a la Matriz de Ansoff.....	22
Tabla 4. Estrategias de alcance .....	31
Tabla 5. Alternativas de reubicación medular.....	38
Tabla 6. Ventajas y Desventajas de la Estrategia de Diversificación Relacionada.....	64
Tabla 7. Ventajas y Desventajas de la Estrategia de Diversificación No Relacionada.....	65
Tabla 8. Ventajas y Desventajas de la Estrategia de Integración Vertical.....	66
Tabla 9. Ventajas y Desventajas de la Estrategia de Expansión .....	67
Tabla 10. Factores para la aceptabilidad de las opciones estratégicas .....	77

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Alternativas de expansión .....	19
Figura 2. Alternativas de diversificación.....	19
Figura 3. Variables para la reestructuración.....	23
Figura 4. Opciones de integración para un fabricante .....	27
Figura 5. Ubicación del negocio medular.....	30
Figura 6. Estrategia de diferenciación Figura 7. Estrategia de Alcance .....	31
Figura 8. Estrategias de entrada y control / Mecanismos de desarrollo .....	34
Figura 9. Diversificación articulada .....	36
Figura 10. Estrategias de ingreso a nuevos negocios. ....	41
Figura 11. Negocios relacionados y no relacionados .....	42
Figura 12. Los negocios relacionados tienen actividades relacionadas en la cadena de valor y correspondencias estratégicas de valor competitivo.....	43
Figura 13. Criterios de elección del negocio a adquirir.....	44
Figura 14. Correspondencias estratégicas entre negocios.....	45
Figura 15. Formas de aumentar valor económico accionario a largo plazo en negocios no relacionados.....	47
Figura 16. Variaciones de las compañías diversificadas.....	49
Figura 17. Resultados de las estrategias de fusión y adquisición horizontales.....	51
Figura 18. Árbol de estrategias de desarrollo.....	57
Figura 19. Árbol de Decisión de Estrategias.....	58
Figura 20. Selección de la Estrategia .....	69
Figura 21. Factores internos.....	71
Figura 22. Recursos de una organización.....	73
Figura 23. Partes interesadas externas.....	75
Figura 24. Factores externos que modelan la elección de la estrategia .....	77
Figura 25. Fuerzas impulsoras de la industria.....	80
Figura 26. Resultados del análisis de factores internos y externos para la estrategia de crecimiento .....	81

# CAPÍTULO 1. GENERALIDADES

---

---





*La expansión y diversificación corporativa son decisiones estratégicas que toda compañía debe tomar en algún momento de su desarrollo, pues a través de estas se logran alcanzar resultados de crecimiento y consolidación en el mercado. La razón de diversificar o no representa un hito importante en toda empresa y además de ser una decisión estratégica, implica una serie de cambios a los que se verá obligada la organización, en términos de estructura, dirección, operación, entre otros.*

*El tópico de estrategias de expansión y diversificación no es un tema de moda, pese al auge que ha tenido en las organizaciones, es importante mencionar que este tema ha sido estudiado desde muchos años atrás y ha sido abordado en las principales revistas de negocios del mundo. La importancia radica en que las estrategias de expansión y diversificación suponen una de las alternativas de crecimiento que tiene una organización para hacer frente a entornos competitivos nuevos en los que desee incursionar. Sin embargo, no son las únicas alternativas cuando se habla de estrategias de crecimiento, pues también están las estrategias de reestructuración y las de consolidación, sin embargo, estas dos estrategias no suponen un crecimiento propiamente dicho, por tal motivo, se ha prestado principal atención a la expansión y diversificación.*

## 1.1. ANTECEDENTES

La diversificación corporativa emergió como una tendencia en la economía durante la posguerra de los Estados Unidos. En 1949 solamente alrededor de un tercio de las industrias de Fortune 500 generaron ingresos de más de una línea de productos. Durante 1974, la proporción de firmas diversificadas de Fortune 500 se duplicó aproximadamente a un 67%. (Rumelt, Richard P. 1982). Estas cifras dejan en evidencia el momento a partir del cual empezó a tomar auge la diversificación empresarial. Osorio (2009) realizó una revisión teórica acerca de la estrategia corporativa y presenta una visión de la evolución que ha tenido en las últimas décadas. En la tabla 1 se puede observar el comportamiento en los años 80, donde empieza a evidenciarse un predominio por la estrategia de consolidación, la cual consiste en no adoptar medidas de crecimiento sino de mantener el negocio actual en sus mismos niveles de desarrollo. Guerras y Navas (2007) plantea que esta estrategia, aunque menos frecuente, podría presentarse cuando la empresa actúa en industrias maduras o en declive en las que el objetivo sería mantener y proteger su posición actual.

La tabla 1 es una elaboración de Osorio (2009) basándose en los resultados de Sánchez Bueno (2005), en él se puede observar de manera generalizada como se ha comportado el contexto por diferentes periodos. Es así como se observa que en los años 50 y 60 hay un fuerte crecimiento y desarrollo del comercio internacional que en el caso de los Estados Unidos lo impulsó hacia la estrategia de expansión y de diversificación; las empresas estadounidenses debían acudir a alternativas de desarrollo que les permitiera reponerse de la crisis causada por la Segunda Guerra Mundial, en este caso hubo un fuerte predominio de la integración vertical y la diversificación no relacionada. Fue también en esta época cuando una vez implementada la estrategia de diversificación en EE.UU., en países europeos empieza a adoptarse esta alternativa de desarrollo. Resultados obtenidos por diversos estudios indicaban que en Europa se seguía la misma trayectoria de crecimiento que en EE.UU., con las características de que en Europa la economía sufría un cierto retraso respecto de EE.UU., y que la

intensidad de la adopción de la estrategia de diversificación era menor (Sánchez Bueno, 2005).

**Tabla 1. Evolución de la Estrategia de Expansión y Diversificación**

Periodo	Autor(es)	Año(s)	País	Evolución de la estrategia	Grado de crecimiento económico
50 y 60	Chandler (1962)	1909 - 1959	EE.UU.	Predominio de la estrategia de expansión y diversificación de producto después de la II Guerra Mundial	Fuerte Crecimiento económico y desarrollo del comercio internacional
	Channon (1973)	1950-1970	Reino Unido	1950: Predominio del negocio único y del negocio dominante, escasa diversificación relacionada e inexistencia del conglomerado  1960-1970: Predominio de la diversificación relacionada, disminución del negocio único y del negocio dominante, y cifra insignificante de conglomerado. Incremento de la diversificación geográfica	
	Dyas y Thanheiser (1976)	1950-1970	Alemania	1950-1960: Descenso del negocio único 1960: Diversificación relacionada 1960-1970: Incremento del conglomerado y disminución del negocio dominante	
70	Rumelt (1974, 1982)	1949-1974	EE.UU.	Incremento de la estrategia de diversificación relacionada y declive del negocio único. Disminuye en términos globales el negocio único dominante.	Ralentización del crecimiento (crisis del petróleo y alto paro con inflación)
	Pavan (1976)	1970	Italia	Incremento de la estrategia de diversificación relacionada y declive del negocio único (igual que EE.UU.)	
	Lecraw (1984)	1961-1975	Canadá	Incremento de la estrategia de diversificación relacionada, ya que ésta mejora el resultado.	
80	Johnson y Thomas (1987)	1977-1984	Reino Unido	Las empresas tratan de diversificar de manera relacionada y limitada desde su negocio único. Baja escala de diversificación	Consolidación de bajo crecimiento
	Markides (1995)	1981-1987	EE.UU.	Disminución notable del conglomerado y declive también de la diversificación relacionada. La categoría más adoptada es la de negocio único.	
	Galán y Suárez (1997)	1985-1992	España	Predominio del negocio único, aumento del negocio dominante y poca relevancia del conglomerado.	
90	Whittington y Mayer (2000)	1983-93	Reino Unido	Liderazgo y estabilidad de la diversificación relacionada	Globalización de los mercados de producto y capitales
	Whittington y Mayer (2000)	1983-93	Alemania	Declive de categorías no diversificadas, especialmente del negocio dominante. Hegemonía de la diversificación relacionada aunque con importancia de la no relacionada	
	Whittington y Mayer (2000)	1983-93	Francia	Predominio de la diversificación relacionada aun siendo importante el negocio único. Robustez de la diversificación no relacionada	
	Bowen y Wiersema (2005)	1985-94	EE.UU.	Reducción de la diversificación a nivel de negocio e incremento de la especialización llevada a cabo en periodos anteriores	

2000	Falta evidencia empírica	Retirada de los mercados globales
------	--------------------------	-----------------------------------

Fuente: Osorio 2009.

En la década de los 70 como resultado de la crisis petrolera se produjo una ralentización<sup>1</sup> del crecimiento empresarial, llevando a las empresas a desintegrarse verticalmente y que se redujera la diversificación y la expansión. Una vez llegados los años 80, la consolidación de un bajo crecimiento volvió a producir una disminución de la dimensión empresarial (*downsizing*) y la especialización en el negocio base (*refocusing*). Es decir, comenzó el proceso de reestructuración de la cartera de negocio (Markides, 1995), que se afianzó con la entrada de los años 90. Estos trajeron consigo la globalización de los mercados de productos y capitales, lo que estimuló una especialización en la cadena de valor mediante la exteriorización y la subcontratación de actividades (*outsourcing*). Finalmente, en nuestros días, la retirada de los mercados globales ha producido un replanteamiento en la estrategia de expansión y diversificación.

Por otra parte, los primeros estudios europeos dentro de este campo, que abarcan el período temporal existente entre 1950 y 1970, son los que realizaron Channon (1973) en el Reino Unido, Dyas y Thanheiser (1976) en Alemania y Francia, y Pavan (1976) en Italia. En Europa, fue durante las décadas de los 50 y 60 cuando las grandes empresas de las economías europeas avanzadas comenzaron a adoptar la estrategia de diversificación, propagada desde EE.UU.

Debido a esta pérdida de hegemonía americana podría pensarse que los países europeos rechazarían el modelo de crecimiento americano (Whittington y Mayer, 2000). Sin embargo, en el estudio europeo (Reino Unido, Francia y Alemania) llevado a cabo por Whittington y Mayer (2000) hasta la década de los 90, se concluye que las tres economías europeas anteriormente mencionadas siguen la dirección preestablecida desde 1960 en EE.UU.: se incrementa la diversificación. Estos resultados sorprenden puesto que, no sólo no se ha entrado en una etapa de especialización en Europa, sino que en los años 80 y 90 se ha incrementado la diversificación en el continente europeo respecto a los años 70.

## 1.2. PROBLEMÁTICA

---

<sup>1</sup> Dícese de hacer un proceso lento.

Existe una amplia literatura respecto al diseño de estrategias corporativas, desde lo más clásico hasta las investigaciones más recientes, sin embargo, se encuentra heterogeneidad en las investigaciones realizadas. La literatura tiene un enfoque particular en la variedad de estrategias, pero sin una focalización en el cómo desarrollarlas. El decisor debe conocer no solo las opciones estratégicas que tiene de crecimiento, sino además, considerar factores y condicionantes que hacen más viable una estrategia frente a otras. Para lo cual juega un papel importante el modelo de negocio, pues a través de él se logran identificar el *modus operandi* de la empresa.

Toda empresa tiene sus particularidades y elementos que la hacen única, por tal razón, en esta investigación no se trata de mostrar una guía que se debe seguir al pie de la letra, sino presentar elementos que orienten a los empresarios, profesionales y decisores en la ideación de su propia estrategia considerando el modelo de negocio como un eslabón importante en dicho proceso.

## 1.2. PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito del proyecto es realizar una investigación de Estrategias de Expansión y Diversificación, relacionándolas con Modelos de Negocio, con el fin de identificar los factores o elementos que condicionan la estrategia desde lo interno y externo a la organización, para posteriormente lograr una representación vía modelos de negocio. Partiendo además una confrontación de perspectivas de crecimiento a partir de aportes clásicos y contemporáneos.

## **Objetivo General:**

Desarrollar una propuesta que permita idear y guiar el proceso estratégico de elección de la estrategia de expansión o diversificación de una empresa, utilizando como herramienta de representación el lienzo del modelo de negocio.

### **Objetivos Específicos:**

- i. Identificar los factores internos y externos que condicionan las estrategias de expansión y diversificación.
- ii. Integrar los elementos que comprende el modelo de negocio con las variables que condicionan el diseño de la estrategia.
- iii. Realizar una representación conceptual de los factores de la estrategia de expansión y diversificación que se complemente o integre a la representación del modelo de negocio.



## CAPITULO 2. PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN

---

---

*El crecimiento empresarial es un tema que siempre despierta el interés desde lo empresarial y lo académico, dado que las organizaciones de una u otra forma buscan cómo generar valor (siendo este el objetivo de toda empresa), sin duda alguna el camino que conlleva a la generación de valor siempre será una tarea no muy fácil para los directivos de las organizaciones, dado que son los que deben orientar el proceso de toma de decisiones en la elección de las estrategias o alternativas de crecimiento que sean más viables y más convenientes para la firma.*

*En este capítulo se abordan las principales perspectivas de crecimiento y diversificación, tomando en cuenta la postura de diversos autores en relación a las estrategias corporativas, centrándose fundamentalmente en la estrategia de expansión y diversificación. El propósito no es emitir un juicio respecto cuál estrategia es mejor, sino conocer los diferentes elementos que plantean los autores clásicos y contemporáneos respecto a la toma de decisiones en el camino que debe escoger una organización.*



## 2.1. ANÁLISIS DE POSTURAS DE CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN

### 2.1.1. Ansoff y la Estrategia Corporativa.

Para hablar de las estrategias corporativas o directivas es importante hablar de Ansoff, quien se conoce como uno de los autores pioneros relacionados con este tópico. Ansoff define la estrategia como las reglas de decisión que orientan el proceso de desarrollo de una organización. Las organizaciones necesitan entrar o mantenerse en entornos turbulentos y para ello requieren de una estrategia efectiva que debe ser planeada desde el nivel corporativo o directivo, en planeación se conoce como el nivel estratégico. Ansoff plantea a la estrategia como una serie de reglas para toma de decisiones que afectan el comportamiento de una organización:

1. Criterios por los cuales se mide comportamiento presente y futuro de una empresa. Esto se refiere básicamente a los objetivos de una organización y a la cuantificación de los mismos mediante metas.
2. Reglas para desarrollar relaciones de la empresa con su entorno. Qué tecnología debe desarrollar la empresa, dónde y a quienes serán vendidos, y cómo la empresa conseguirá ventaja sobre sus competidores. Esta serie de reglas conforman la estrategia del negocio.
3. Reglas para establecer relaciones internas y procesos dentro de la organización; es lo que se llama administración estratégica.
4. Las reglas por las cuales una empresa maneja su día a día, llamada principalmente como políticas operativas.

#### 2.1.1.1. Ansoff y el Portafolio de Estrategias

Ansoff plantea una diferenciación en las estrategias de toda compañía y las clasificó en dos. La primera de ellas las llamó Portafolio de Estrategias y al segundo Estrategia Competitiva. En este apartado se hablará exclusivamente del portafolio de estrategias, dado que es donde el autor plantea su clasificación de las diferentes alternativas de crecimiento que tiene una organización.

Toda organización puede ser considerada como un ensamble de diferentes áreas estratégicas de negocio (SBA's), donde cada una de dichas áreas generan oportunidades de crecimiento o rentabilidad y requerirán diferentes enfoques competitivos.

Existe un elemento que determina el alcance y la dirección que tendrán los futuros negocios de la empresa, Ansoff lo llamo Vector de Crecimiento Geográfico. Aquí se incorpora entonces el concepto de vector de crecimiento, el cual especifica la dirección en la cual la empresa desarrollará su portafolio de estrategias (ver figura 1). Ansoff fundamenta su clasificación en la relación que existe entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos, tanto en lo que se refiere a los productos como a los mercados.

Las tres primeras alternativas orientan a la organización hacia la expansión del negocio, mientras que la diversificación implica la incorporación en nuevos negocios donde el *common thread* o *hilo común* entre los negocios puede ser más débil.

Tabla 2. Componentes del Vector de Crecimiento

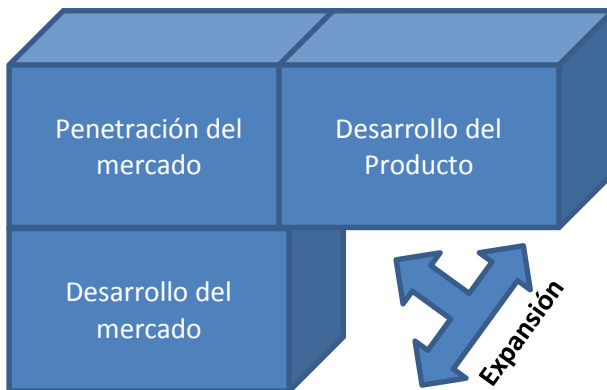
Producto	Presente	Nuevo
Mercado		
<b>Presente</b>	Penetración en el Mercado	Desarrollo del Producto
<b>Nuevo</b>	Desarrollo del Mercado	Diversificación

Fuente: Ansoff 1965

#### 2.1.1.2. Ansoff y la Expansión

El portafolio de estrategias responde a la pregunta: ¿en cuál negocio estaremos? En este sentido cuando se habla de expansión no se considera la combinación de nuevos productos y nuevos mercados, la empresa decide concentrarse en su negocio actual, sin embargo, tiene algunas variantes respecto al mercado y al producto.

Figura 1. Alternativas de expansión

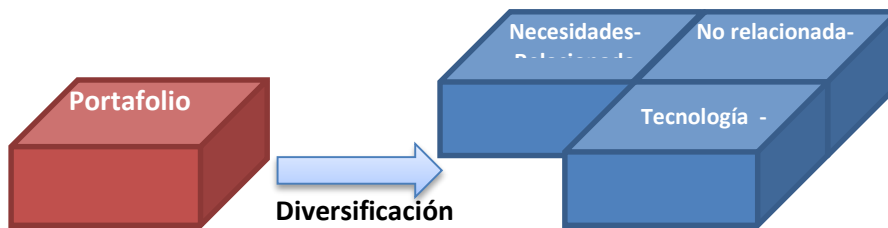


Fuente: Elaboración propia a partir de Ansoff 1975

- Penetración en el Mercado: en este componente la organización pretende lograr un crecimiento con el mismo mercado y mismo producto. Esto implica un incremento en las ventas enfocándose en los mismos clientes o encontrando nuevos clientes para sus productos. Cuando una organización inicia una estrategia de penetración de mercado, lo realiza mediante campañas de publicidad, promociones o estrategias basadas en el precio.
- Desarrollo del Mercado: a diferencia del componente anterior, en este la empresa si se incorpora en nuevos mercados pero sin alterar su oferta de productos.
- Desarrollo del Producto: es donde se toma la decisión estratégica de crear una nueva oferta de productos para el mismo mercado.
- Diversificación: la alternativa de diversificación presupone la más riesgosa de todas pues se pretende llegar a un nuevo mercado con nuevos productos.

### 2.1.1.3. Ansoff y la Diversificación

Figura 2. Alternativas de diversificación



Fuente: Elaboración propia a partir de Ansoff 1975.

Otra alternativa de crecimiento que plantea Ansoff es la diversificación, esta parte de áreas de negocio con las que se encuentra familiarizada la empresa. A continuación la formas de relación que se pueden encontrar en una organización:

- Necesidades relacionadas: representa la adquisición de nueva tecnología para la empresa con el fin de seguir atendiendo su mismo mercado. Por lo tanto, surgen dos formas de diversificación; la *adquisición de una nueva empresa* o el *desarrollo* interno, este último se logra a través de la generación de conocimiento y de capacidades al interior de la organización.
- Tecnologías relacionadas: la segunda alternativa de diversificación que plantea Ansoff hace referencia a la utilización de la misma tecnología de la empresa para nuevas necesidades o requerimientos del mercado.
- Conglomerados no relacionados: la última alternativa de diversificación es moverse hacia negocios que no estén relacionados con los negocios actuales que tiene la organización. Ansoff lo llama Diversificación Conglomerada (No relacionada).

#### 2.1.1.4. La diversificación sinérgica vs. la diversificación conglomerada

Ansoff habla de la diversificación sinérgica como aquella en la cual se generan sinergias entre el negocio adquirido y los demás negocios de la compañía, su postura en este aspecto es que las empresas que apuntan a una diversificación sinérgica pueden generar más fácilmente al menos un tipo de sinergia. Mientras que las empresas que escogen una diversificación conglomerada (no relacionada) se les dificulta generar sinergias dado que sus negocios no guardan relación.

Ansoff señala que muchos defensores de la diversificación no relacionada plantean que la diversificación sinérgica no funciona,

algunos se basan en estudios realizados a empresas que realizaron adquisiciones basándose en razones de sinergia, sin embargo, es importante diferenciar entre *La sinergia potencial* y *La sinergia real*, la sinergia potencial no está ejecutada aun, por lo que una vez realizada la adquisición la gerencia o la dirección deben forzar dichas sinergias, pero puede suceder que los directivos de la empresa adquirida no deseen ejecutar las sinergias para no hacerse responsables del desempeño de varias partes de la empresa. También existen otros defensores de la diversificación conglomerada que plantean limitaciones a la que se enfrenta una empresa cuando utiliza la diversificación sinérgica, dado que limita a la empresa a una tecnología común y a un entorno (político, económico y social) común, lo cual hace a la organización vulnerable a situaciones no previstas. (Ansoff 1965).

Por otro lado los proponentes de la diversificación sinérgica plantean que el desempeño de la diversificación sinérgica puede ser comparable con la diversificación conglomerada en entornos no turbulentos, esto es porque las firmas conglomeradas tienen dificultades en entornos altamente competitivos y con poca estabilidad.

Finalmente Ansoff no genera una postura respecto a si es mejor la diversificación conglomerada o la sinérgica, pues considera que es un tema que está lejos de estar resuelto (sin embargo investigaciones recientes han generado mayores aproximaciones al tópico, se trataran más adelante). Pese a las diferencias, plantea que la elección de una u otra alternativa dependerán en gran medida de los directivos. En el caso que los llamados “wheeler dealers”, es decir, aquellos que tienen a cargo la dirección y están más motivados al juego de fusiones, siempre tenderán a los conglomerados. Mientras que los directivos que son desafiados a la optimización de la rentabilidad de los recursos invertidos en la empresa, probablemente optaran por la diversificación sinérgica (Ansoff 1965).

### **2.1.2 Johnson, Scholes & Whittington (2006) y la elección estratégica**

Para Johnson, Scholes & Whittington la elección estratégica es un elemento fundamental dentro de la dirección estratégica, dado que es la que se ocupa de las decisiones sobre el futuro de una organización y de la forma en que hay que responder a las muchas presiones e influencias del entorno. También considera que el análisis de las estrategias futuras debe tener en cuenta la necesidad de trasladar la estrategia a la acción lo que, a su vez, puede constituir una restricción significativa para la elección estratégica (Johnson et al, 2006).

Cuando se habla de la estrategia corporativa es importante mencionar las direcciones de desarrollo o crecimiento que tiene una organización. Estas direcciones son las opciones estratégicas que dispone una empresa en cuanto a productos y cobertura del mercado (Johnson y otros, 2006). Cada organización elegirá una dirección de desarrollo o una combinación de estas teniendo en cuenta su capacidad estratégica y las consideraciones de las partes interesadas.

Johnson, Scholes & Whittington realizaron una adaptación del cuadro de vector de crecimiento que propone Ansoff y que se analizó en el apartado anterior (ver figura 1), su adaptación incorpora las diferentes direcciones de desarrollo que puede tener una organización.

Tabla 3. Adaptación a la Matriz de Ansoff

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	<b>A. Proteger/construir</b> - Consolidación - Penetración en el mercado	<b>B. Desarrollo del producto</b> - Con capacidades existentes - Con nuevas capacidades - Más allá de las expectativas actuales

	Nuevos	<b>C. Desarrollo de mercado</b> - Nuevos segmentos - Nuevos territorios - Nuevas aplicaciones - Con nuevas capacidades - Más allá de las expectativas actuales	<b>D. Diversificación</b> - Con capacidades existentes - Con nuevas capacidades - Más allá de las expectativas actuales
--	--------	---	--

Fuente: Johnson y otros, 2006.

#### 2.1.2.1. Direcciones de desarrollo: Mercados existentes y Productos existentes

En el primer recuadro (A) el autor plantea dos estrategias orientadas a la protección y creación a partir de la situación actual, esto es, con los mercados y productos actuales.

- Consolidación: la estrategia de consolidación se produce cuando la organización toma la decisión de proteger y fortalecer su posición competitiva en los mercados actuales con los productos existentes. Dado que en esta situación la empresa deberá enfrentar los cambios en la industria y en el mercado, es importante que desarrolle alternativas de innovación y reestructuración. Esta última implica tomar dos decisiones: una reducción del tamaño o la salida de algunas actividades. Algunas variables que son importantes en el momento de tomar la decisión de reestructuración se pueden ver en la figura 3.

Figura 3. Variables para la reestructuración



Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson y otros, 2006

Las variables indicadas en la figura anterior reflejan aspectos relevantes que hay que considerar al momento de una posible reestructuración. La primera de ellas es el ciclo de vida del producto, pues es bien sabido que todo bien o servicio tiene una vida finita y pasa por etapas distintas en relación al mercado; etapa de desarrollo, crecimiento, reestructuración, madurez y declive. La segunda variable tiene que ver con el valor de los productos o activos que posee una organización en determinado momento, pues de acuerdo al comportamiento de esta variable la empresa puede optar por la adquisición o retirada de estos productos o activos. En cuanto a la tercera variable de desventajas competitivas, se refiere básicamente a la incapacidad que tiene una empresa para alcanzar niveles de competitividad que le permitan mantenerse en el mercado, pues hay competidores que han alcanzado liderazgo en su nicho o segmento de mercado. La priorización de actividades es la cuarta variable, la cual consiste en identificar las operaciones que no agregan suficiente valor a la compañía y la decisión de eliminarlas permitiría liberar recursos que pueden ser utilizados en otras actividades prioritarias o en caso de ser necesario reducir el tamaño de la organización. Finalmente se habla de las expectativas de las partes interesadas, refiriéndose básicamente a los socios, los cuales por intereses personales pueden tomar la decisión de retirarse del negocio o reducir el tamaño del mismo.

- Penetración en el mercado: a diferencia de Ansoff, este autor plantea que la penetración en el mercado se produce cuando una organización gana cuota de mercado y destaca que la facilidad con la que una organización puede aplicar una



política de penetración puede depender de (Johnson et al, 2006):

- La tasa de crecimiento: la penetración en un mercado que está en crecimiento será más viable que en un mercado estático. Dado que en el primero se puede estimar una cuota de mercado por el aumento de la demanda. Sin embargo, en los mercados en declive se puede ganar cuota de mercado mediante adquisiciones de empresas que fracasan.
- Cuestiones relativas a los recursos: ganar cuota de mercado para un negocio en posición competitiva débil puede implicar un periodo a largo plazo, lo cual requiere de inversión de recursos sin que se obtenga el beneficio esperado de inmediato. Esto puede impedir la penetración en un mercado.
- La complacencia de los líderes del mercado: algunas empresas con liderazgo en el mercado pueden no considerar como amenaza la incorporación de competidores menores al mercado, lo cual puede llevar a que se genere un reconocimiento sin ser atacado por grandes rivales.

#### 2.1.2.2. Direcciones de desarrollo: Mercados existentes y Productos nuevos

En el segundo recuadro del cuadro 2.2 el autor plantea dos alternativas para el *Desarrollo del producto*. Tal como se vio en la sección de Ansoff, esta estrategia es aquella que se produce cuando las organizaciones ofrecen productos modificados o nuevos en los mercados existentes.

- Con capacidades existentes: el desarrollo de productos podría parecer una estrategia con mayores requerimientos de capacidad, sin embargo, en algunos casos podría ejecutarse con las capacidades existentes. Un claro ejemplo es cuando la organización ha desarrollado una competencia esencial para el análisis de un mercado, la cual podría ser explotada para analizar un mercado existente y evaluar la alternativa de sacar un nuevo producto.
- Con nuevas capacidades: También es posible que se presenten situaciones donde el desarrollo de productos requiera el desarrollo de nuevas capacidades, lo que implicaría mayores

esfuerzos para la organización, bien sea en términos de recursos o de operaciones clave.

- Más allá de las expectativas actuales: puede que a pesar del atractivo del desarrollo de productos, no siempre sea acorde a las expectativas y puede plantear dilemas incómodos para las organizaciones (Johnson y otros, 2005).

### 2.1.2.3. Direcciones de desarrollo: Mercados nuevos y Productos existentes

El tercer cuadrante del cuadro 2.2 se refiere a la estrategia de desarrollo de mercado, la cual consiste en buscar nuevos segmentos de mercado para incursionar, esto se puede presentar por una reducción de oportunidades en los mercados actuales o por una decisión estratégica de expansión hacia nuevos nichos. La particularidad de esta estrategia es que se abarcan nuevos mercados con los productos existentes, sin embargo, si podría implicar cierto grado de desarrollo de productos y de capacidades, dado que la organización se debe adaptar al nuevo mercado en el que está incorporándose. Se plantean cuatro alternativas para esta estrategia: nuevos segmentos, nuevos territorios, nuevas aplicaciones, nuevas capacidades y/o más allá de las expectativas actuales.

- Nuevos segmentos de mercado: un segmento de mercado es un grupo de consumidores que tiene necesidades parecidas, distintas a las necesidades de los consumidores de otras partes del mercado. La empresa puede explotar los productos actuales en segmentos de mercado no explorados donde existen factores críticos de éxito parecidos<sup>2</sup> (Johnson y otros, 2005: 342).
- Nuevos territorios: también se puede buscar un mayor alcance geográfico con los productos existentes, lo cual implica que las empresas tienen que saber cómo responder y tener las capacidades necesarias para ello. Las empresas pueden acudir a la estrategia de internacionalización como respuesta a la presión por parte de la industria; particularmente industrias en las que hay crecientes presiones financieras y/o mercados a favor de la globalización.

---

<sup>2</sup> Los factores críticos de éxito el autor los define como aquellas características de los productos que son particularmente valoradas por un grupo de consumidores y, la organización tiene que mostrar una excelencia para poder superar a la competencia. (Johnson y otros, 2005: 96)

- Nuevas aplicaciones: la estrategia de desarrollar nuevas aplicaciones a los productos existentes, permite a la empresa ampliar su nicho de mercado, pues se llega a clientes con necesidades diferentes y en algunos casos puede no implicar grandes inversiones en el desarrollo de nuevas capacidades.
- Nuevas capacidades: el desarrollo de mercados generalmente requerirá cierto grado de desarrollo de capacidades con las cuales puedan responder a los requerimientos y expectativas del nuevo segmento o territorio.
- Más allá de las expectativas actuales: cuando una empresa plantea entrar a nuevos mercados, se pueden generar dificultades de credibilidad y expectativas, dado que entrar como nuevo competidor en un mercado inexplorado implica tener rivales más consolidados y con mayor posicionamiento.

#### 2.1.2.4. Direcciones de desarrollo: Mercados nuevos y Productos nuevos

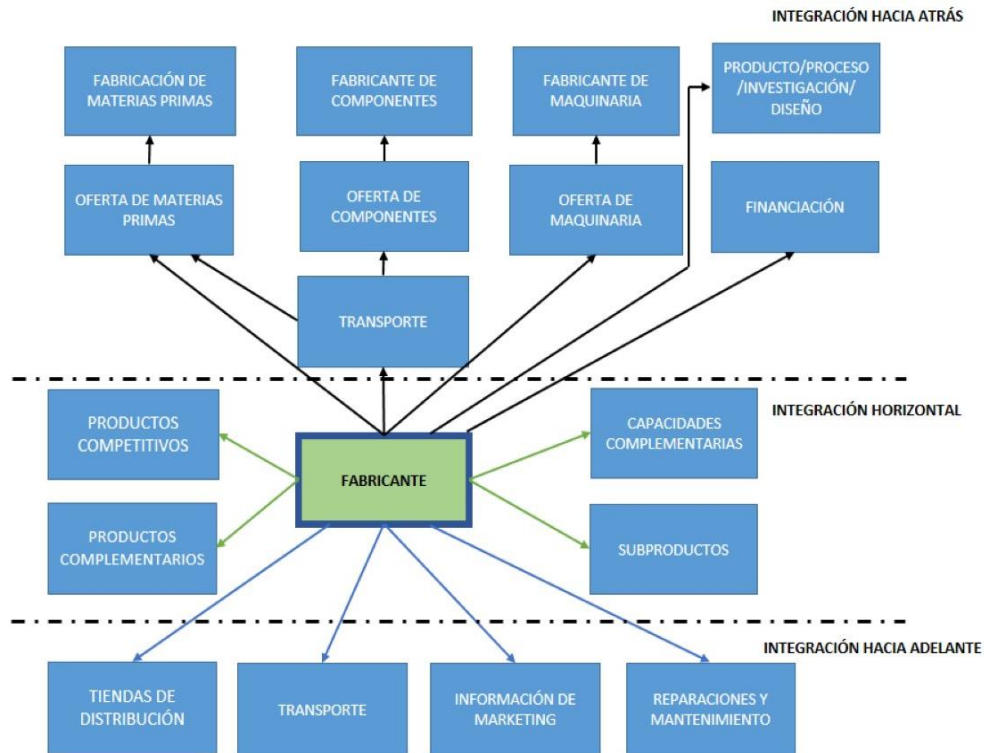
Las tres estrategias de las que se han hablado hasta el momento son principalmente orientadas a la expansión, sin embargo, la última de la que se plantea en el cuadro 2.2 es la estrategia de *Diversificación*, la cual define el autor como aquella que aleja a la organización de sus mercados y productos actuales.

- Diversificación Relacionada: la diversificación relacionada la define como un desarrollo de la estrategia más allá de los productos y mercados actuales, pero dentro de las capacidades o red de valor de la organización. Jhonson(2005) plantea tres opciones de integración para un fabricante en negocios relacionados<sup>3</sup>(ver figura 4)

Figura 4. Opciones de integración para un fabricante

---

<sup>3</sup> Johnson y otros, 2005, plantea las estrategias de integración como opciones de diversificación, a diferencia de otros autores que la consideran una estrategia aparte.



Fuente: Johnson y otros, 2005: 284

La integración vertical tiene dos direcciones dependiendo de las actividades con las que se desee integrar la organización. La integración hacia atrás o aguas abajo, implica desarrollar actividades que están relacionadas con los factores productivos, una empresa puede integrarse hacia atrás mediante la adquisición de algún proveedor, también el caso de las empresas que trabajan mediante maquilas, podrían tomar la decisión de realizar ellos mismos las operaciones que realizaban mediante maquilas. La integración hacia adelante o aguas arriba, es aquella en la que la organización desarrolla actividades relacionadas con los productos, es decir, los sistemas de distribución, de transporte, las operaciones postventa como instalaciones, mantenimiento u otras relacionadas con el cliente.

La integración horizontal es el desarrollo en actividades que son complementarias a las actuales (Johnson y otros, 2005: 283). En muchas ocasiones la empresa logra identificar ciertas capacidades estratégicas que pueden ser canalizadas en un nuevo negocio que guarda cierto grado de relación con el actual. Esta integración se puede dar

mediante subproductos, productos complementarios a los existentes, capacidades complementarias o productos competitivos.

- Diversificación No Relacionada: es el desarrollo de productos o servicios más allá de las expectativas actuales. Se describe también como *conglomerados*, una de las desventajas que tienen las empresas con diversificación no relacionada es sufrir del denominado *descuento del conglomerado*, es decir, una menor cotización que la que hubiera tenido el conjunto de los negocios individuales por su cuenta, por lo que muchos directivos podrían ejercer presión para dividir los conglomerados en partes independientes que tengan una mayor valoración. Sin embargo, también hay situaciones en las que vale la pena utilizar la diversificación no relacionada (Johnson y otros 2005:286):

- Cuando se explota la lógica dominante: La lógica dominante se define la forma en que los directivos conciben el negocio y toman sus decisiones básicas sobre la asignación de recursos (Prahalad y Bettis, 1986: 490).
- Cuando se llega a países con mercados subdesarrollados: Por ejemplo, los conglomerados coreanos (los *chaebols*) han tenido éxito, en parte, porque son capaces de obtener fuentes de inversión y de desarrollar a los directivos de una forma que las empresas independientes de Corea del Sur no pueden conseguir. (Johnson y otros, 2005:286).

### 2.1.3. Mintzberg y el proceso estratégico

Henry Mintzberg ha realizado importantes aportaciones al tópico de dirección estratégica desde una perspectiva más ilustrativa, apoyándose en representaciones gráficas ha logrado explicar aspectos relacionados desde la formulación de la estrategia hasta la implantación de la misma. Define la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y

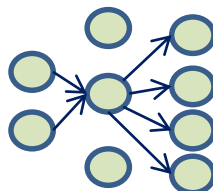
las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Mintzberg, 1993).

Mintzberg realiza un análisis donde establece que las estrategias que propone Ansoff resultaron poco comprensibles en su momento y por ello Michael Porter propuso la lista de estrategias genéricas, sin embargo, esta última fue incompleta. Mientras Ansoff se enfoca en la ampliación del negocio a través de la expansión y diversificación, Porter orienta su lista de estrategias a la identificación del negocio. A partir de lo anterior, Mintzberg esboza las familias de las estrategias más representativas en cinco grupos que se explicaran a continuación:

#### 2.1.3.1. La ubicación del negocio medular

El cual se ilustra mediante un solo nodo, un círculo en una matriz de círculos. Esta estrategia se enfoca en la identificación de la industria y Mintzberg plantea que se puede concebir la existencia de un negocio en conexión con una red de industrias que, mediante la venta y la compra de materias primas entre unos y otros, producen varios artículos terminados (o servicios).

Figura 5. Ubicación del negocio medular



Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg 1993

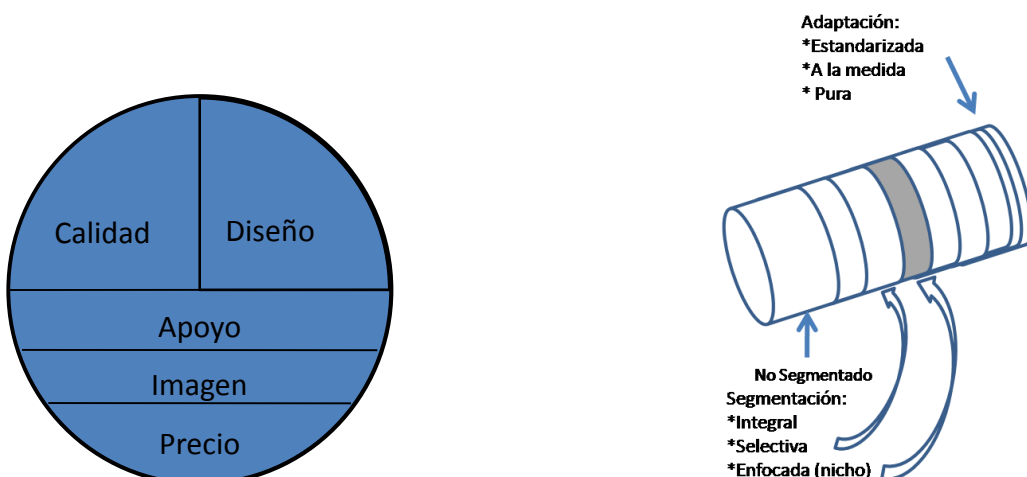
#### 2.1.3.2. La diferenciación del negocio medular

Una vez localizado el círculo que identifica el negocio medular, el siguiente paso es ampliarlo, para distinguir las características que permiten a una organización lograr la ventaja competitiva y con ello sobrevivir en su propio contexto (Mintzberg, 1993: 82).

La diferenciación del negocio medular tiene dos dimensiones, por un lado la estrategia de diferenciación y por otro la de alcance. La primera se divide en seis criterios; diferenciación de precios, diferenciación de la imagen, apoyo a la diferenciación, diferenciación de la calidad, diferenciación del diseño y la no diferenciación. La segunda dimensión es la que más interesa para

esta tesis, dado que guarda relación con las estrategias de expansión que distingue los negocios medulares, la estrategia de alcance, implica la extensión de los mercados en los que se venden los productos y servicios que ofrece la organización, esta última se divide en cuatro estrategias, a saber, estrategia sin segmentación, estrategias de segmentación y estrategia de nicho.



Figura 6. Estrategia de diferenciación Figura 7. Estrategia de Alcance





Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg 1993.

El concepto de alcance se refiere al impulso de la demanda, a partir del mercado mismo, esto es, lo que en él existe. Por el contrario, la diferenciación, es un concepto relacionado con el impulso de la oferta, basada en la naturaleza del producto mismo, lo que se le ofrece al mercado (Mintzberg, 1993 a partir de Smith, 1956).

Tabla 4. Estrategias de alcance

	<p><b>La estrategia sin segmentación</b></p>	<p>Esta estrategia significa que mediante una configuración básica del producto que ofrece, la organización trata de captar una porción amplia del mercado.</p>
	<p><b>Las estrategias de segmentación</b></p>	<p>La estrategia de segmentación puede ser tan sencilla o tan complicada, como la organización se lo permita. Algunas organizaciones buscan ser integrales, para así atender todos los segmentos, mientras que otras prefieren ser selectivas y competir</p>

		rigurosamente sólo en ciertos segmentos.
	<b>La estrategia de nicho</b>	Esta estrategia se enfoca únicamente en un segmento de mercado. Ninguna empresa puede ser “todo para toda la gente”, la estrategia que engloba todo no puede de ninguna manera ser considerada una estrategia.
	<b>Las estrategias de fabricación sobre pedido</b>	Este representa el caso extremo de la segmentación, esto implica la disgregación del mercado a un grado tal, que cada cliente en sí mismo constituye un segmento único. La fabricación sobre pedido, de diseño exclusivo o cuando el producto es creado a partir de cero para cada cliente.

Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg 1993.

#### 2.1.3.3. La elaboración del negocio medular

En este apartado Mintzberg presenta las estrategias de la matriz de Ansoff (ver cuadro 2.1) como las formas de elaborar un negocio determinado, sin embargo, menciona solo las estrategias de penetración, las estrategias de desarrollo del mercado, las estrategias de expansión geográfica, las estrategias de desarrollo de productos. En los apartados anteriores no se tocó la estrategia de expansión geográfica, por lo que será la única estrategia de la que se hablara a continuación.

La expansión geográfica representa una forma importante de desarrollar un mercado. Llevar la oferta de productos existentes a nuevas áreas geográficas. Cuando ello involucra también una estrategia de racionalización geográfica, la localización de diversas funciones de los negocios en lugares diferentes, a esto suele llamársele estrategia global (Mintzberg, 1993: 90).

#### 2.1.3.4. La ampliación del negocio medular.

En esta familia de estrategias, se encuentra el otro foco de atención de la presente investigación, las estrategias de diversificación. Mintzberg plantea tres alternativas dentro de



este grupo; las estrategias de cadena de integración, las estrategias de diversificación, las estrategias de entrada y control, las estrategias combinadas de integración-diversificación y las estrategias de retirada.

- Las estrategias de cadena de integración: hay dos formas en las que una empresa puede integrarse y así ampliar sus cadenas de operaciones. La primera es incorporándose en actividades de sus clientes en la etapa final de la distribución; esto es lo que otros autores llaman integración vertical hacia adelante. La segunda alternativa es incorporar sus operaciones en las actividades de la etapa final del aprovisionamiento, es decir, integración vertical hacia atrás; la cual abarca a los proveedores de la organización. Mintzberg plantea que las organizaciones prefieren “hacer”, en lugar de comprar o vender. El nombre propuesto para describir la estrategia contraria es la impartición, la cual implica que la empresa toma la decisión de comprar lo ya ha sido elaborado, o vender lo que ya le ha sido transferido<sup>4</sup>.
- Las estrategias de diversificación: otra alternativa de ampliación, según Mintzberg, es la diversificación, la cual la define como el acceso a un negocio existente pero no a la misma cadena de operaciones. Aunque la clasificación de esta estrategia es similar a la que realizan los otros autores, es decir, diversificación relacionada (o concéntrica) y la no relacionada (o conglomerada), el autor enfatiza que sin importar su base, toda diversificación relacionada es a la vez, y fundamentalmente, también no relacionada, como muy a pesar, al diversificarse, lo han descubierto muchas organizaciones. Es decir, no importa lo que pueda ser común entre dos negocios, siempre habrá cosas que no lo sean.

Continuando con la estrategia de diversificación, Mintzberg hace distinción de Porter para señalar las sinergias, las cuales Porter llama afinidades “tangibles” o “intangibles”, las primeras se refieren a capacidades funcionales y administrativas que guardan relación entre los dos negocios, las segundas toman como base los negocios que comparten actividades en la cadena de valor. En el caso de la

---

<sup>44</sup> La idea de la estrategia de impartición es atribuible a Barreyre, 1984; Barreyre y Carle 1983 (Mintzberg, 1993:91)

diversificación relacionada existe sinergia potencial entre el negocio existente (medular) y el negocio nuevo, basándose en capacidades, ventajas, canales y en oportunidades comunes (Mintzberg, 1993: 91).

- Las estrategias de entrada y control: en este apartado Mintzberg plantea una serie de estrategias que están asociadas al grado de propiedad y control que tiene un organización de sus negocios, sin embargo, otros autores llaman a estas estrategias *métodos de desarrollo*, mientras que las otras son estrategias de desarrollo; se mencionan en la siguiente figura:

Figura 8. Estrategias de entrada y control / Mecanismos de desarrollo



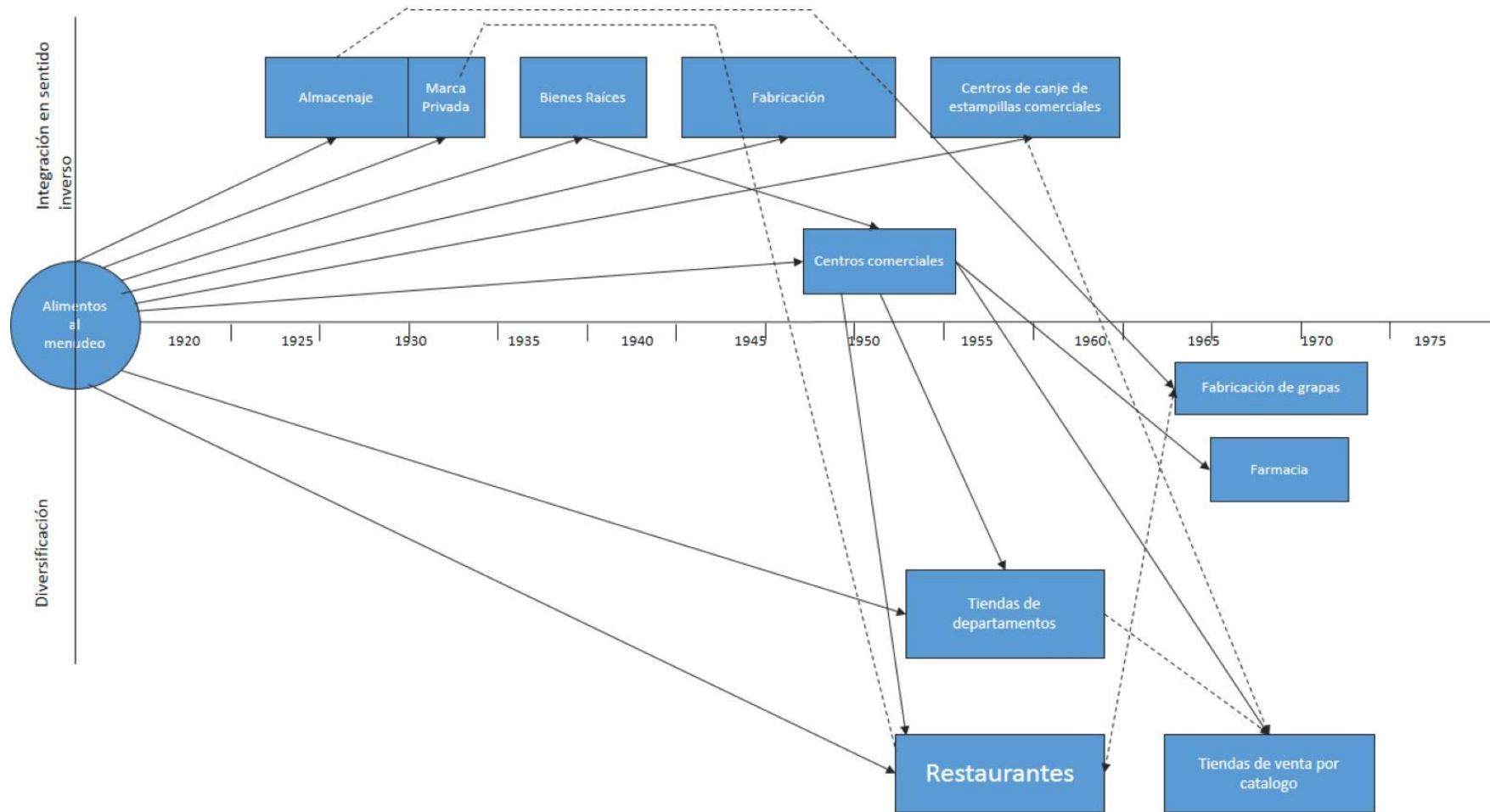
Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg 1993:91

- Las estrategias combinadas de integración-diversificación: esta interesante estrategia que presenta Mintzberg se refiere a la combinación de la cadena de integración con la diversificación de los negocios, dentro de este grupo se plantean tres formas de diversificarse:
  - o Diversificación por productos derivados: lo que el autor presenta aquí es la estrategia de vender productos que se derivan de la cadena de operaciones en distintos mercados, se puede decir que es una estrategia de desarrollo de mercado en algún punto intermedio de la cadena de operaciones. Un ejemplo podría ser las empresas que tienen sus propios vehículos de transporte para la distribución de sus productos y decide ofrecer el servicio de

transportación a otras compañías que comparten destinos de entrega de mercancía.

- Diversificación articulada: esta estrategia es más amplia que la anterior, pues la organización no solo explora los productos derivados sino los pre productos y los productos, lo cual implica perseguir toda la cadena de operaciones, llevándola a una integración vertical o a una diversificación horizontal, lo que le puede permitir alcanzar una amplia red de negocios.
- Diversificación cristalina: si bien la diversificación articulada lleva a la diversificación de productos derivados a otro nivel, cuando se habla de la diversificación cristalina implica un nivel aun mayor, pues impulsa la integración y diversificación a un punto que puede ser irrelevante la distinción entre ambas o incluso la distinción entre negocios relacionados y no relacionados o entre actividades medulares y periféricas. La estrategia anterior permite ver de manera clara las articulaciones entre dos o unas más cadenas de operaciones, sin embargo, en esta estrategia se añaden muchos negocios en todas las direcciones “a diestra y siniestra” como lo dice Mintzberg. En principio estos negocios tienden ser relacionados por el desarrollo interno de capacidades específicas, pero a medida que se van transformando las cadenas de operaciones en una forma de “crecimiento cristalino” pierden la noción de si es relacionado o no relacionado.

Figura 9. Diversificación articulada



Fuente: Mintzberg, 1993:92

- Las estrategias de retirada: aunque no es el interés de esta investigación, las estrategias retiradas son la última estrategia que incluye Mintzberg (1993) dentro de este grupo, aquellas que revocan todas las estrategias de diversificación, donde las organizaciones reducen sus actividades o cancelan sus licencias a largo plazo, suspenden la venta de productos derivados, reducen sus redes cristalinas, etc. En otras ocasiones abandonan o liquidan los negocios o bien se desincorporan.

#### 2.1.3.5. La reconsideración de los negocios medulares.

En este ítem se abordara el tema de la redefinición y/o reconfiguración de los negocios medulares, pues cuando se pasan por etapas de expansión, integración o diversificación, muchas organizaciones pueden tender a desviarse de su identidad. Mintzberg (1993) presenta tres estrategias de reconsideración, a saber: la estrategia de redefinición del negocio, las estrategias de recombinación del negocio y la estrategia de reubicación medular. Quizá las dos últimas se detallarán más, dado que son las que están más relacionadas con el tema de expansión y diversificación.

- La estrategia de redefinición del negocio: todos los negocios tienen definiciones conocidas. Todas las definiciones, no importa lo tangibles que sean, son, fundamentalmente, conceptos que existen en la mente de actores y observadores (Mintzberg, 1993: 93). La redefinición tiene que ver con tres variables que son la función que desempeña el negocio, el mercado al que atiende o bien el producto que fabrica, es decir, con cualquiera de tres maneras puede ser redefinido un negocio.
- Las estrategias de recombinación del negocio: esta es quizá la más atractiva de este grupo para la presente investigación, dado que la recombinación del negocio está basada en la estrategia horizontal que plantea Porter (1985), donde hace notar que a partir de los movimientos de diversificación que arrasaron los negocios estadounidenses en los años 60 y 70, “el concepto de sinergia ha llegado a ser considerado como superado”, una “bonita idea” pero rara vez ocurriría en la práctica (Porter, 1985: 317-318). Esta estrategia resulta efectiva cuando se logran identificar

bases sustanciales para combinar diferentes actividades, las cuales pueden resultar de capacidades específicas o actividades compartidas en la cadena de valor, quizá esta última resulte más tangible y la combinación de capacidades más conceptual.

- La estrategia de reubicación medular: bien sea mediante expansión, integración o diversificación, las empresas siempre tendrán un “centro de gravedad”, o por lo menos así lo llama J. Galbraith (1983), refiriéndose al corazón del negocio. Cuando las organizaciones implantan estrategias de desarrollo o crecimiento, su centro de gravedad tiende a cambiar por el dinamismo estratégico existente. Existen cuatro maneras en las que una organización se puede mover en función de reubicarse: junto con la cadena de operaciones, entre las funciones dominantes, hacia un negocio nuevo o hacia un tema medular nuevo. En el siguiente cuadro se explica cada uno.

Tabla 5. Alternativas de reubicación medular

<p><b>Junto con la cadena de operaciones</b></p>	<p>La organización se mueve corrientes arriba o corrientes abajo</p>	<p>La multinacional IBM ha estado integrada verticalmente, posee sus propias fuentes de Semiconductores y de software, además de gestionar directamente las operaciones de ventas y servicios.</p>
<p><b>Entre las funciones dominantes</b></p>	<p>Puede haber un cambio en que la función dominante no sea producción sino mercadotecnia.</p>	<p>RayKroc fundador de McDonald's hizo un cambio estratégico a su negocio al verse al borde de una quiebra financiera, su idea consistió en comprar los terrenos donde los franquiciados operarían y se los rentaría de por vida, así la función dominante del negocio de franquicias paso a ser de bienes raíces.</p>

<p><b>Hacia un negocio nuevo</b></p>	<p>Sea o no en la misma etapa de la cadena de operación, puede ser complejo dado que cada industria representa una manera de pensar y de actuar.</p>	<p>En el año 2013 se anunció la reestructuración de Panasonic, entrando a campos como la automoción, la aviación y la energía; esto dado que duplicó sus pérdidas en los primeros nueve meses de su ejercicio fiscal.</p>
<p><b>Hacia un tema medular nuevo</b></p>	<p>Como en los casos en los que la función básica o el producto único de una organización son reorientados hacia un nuevo concepto más amplio.</p>	<p>Cuando IBM en 1993 da un cambio radical con la incorporación del CEO Louis V. Gerstner, a partir empezó un proceso de transformación a una compañía de servicios, en el 2003 el 50% de los ingresos de IBM provenían de la rama de servicios y solo aproximadamente el 30% de la venta de equipos</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg (1993).

#### 2.1.4. Thompson & Strickland, y la Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa es una estrategia del nivel de negocios y mercados múltiples. Ésta consiste en impulsar el desempeño combinado del conjunto de negocios en que la compañía se diversificó y los medios de captar sinergias entre líneas de negocios para convertirlas en ventajas competitivas (Thompson & Strickland, 2004). El enfoque particular de este autor respecto este nivel estratégico es principalmente hacia las decisiones de qué negocios conservar o cerrar, en qué mercados ingresar y cómo hacerlo. Por lo tanto, toca tres estrategias dentro de este enfoque; las estrategias de diversificación, las estrategias de integración vertical y estrategias de expansión geográfica.

##### 2.1.4.1 La estrategia de diversificación.

Una empresa diversificada implica un mayor esfuerzo en la elaboración de estrategias, dado que implica evaluar muchos entornos industriales y establecer un grupo de estrategias de negocios, una para cada campo industrial en el que opera la empresa diversificada. El autor distingue cuatro facetas distintivas

a la que deben acudir las empresas en el momento de decidir sobre la diversificación:

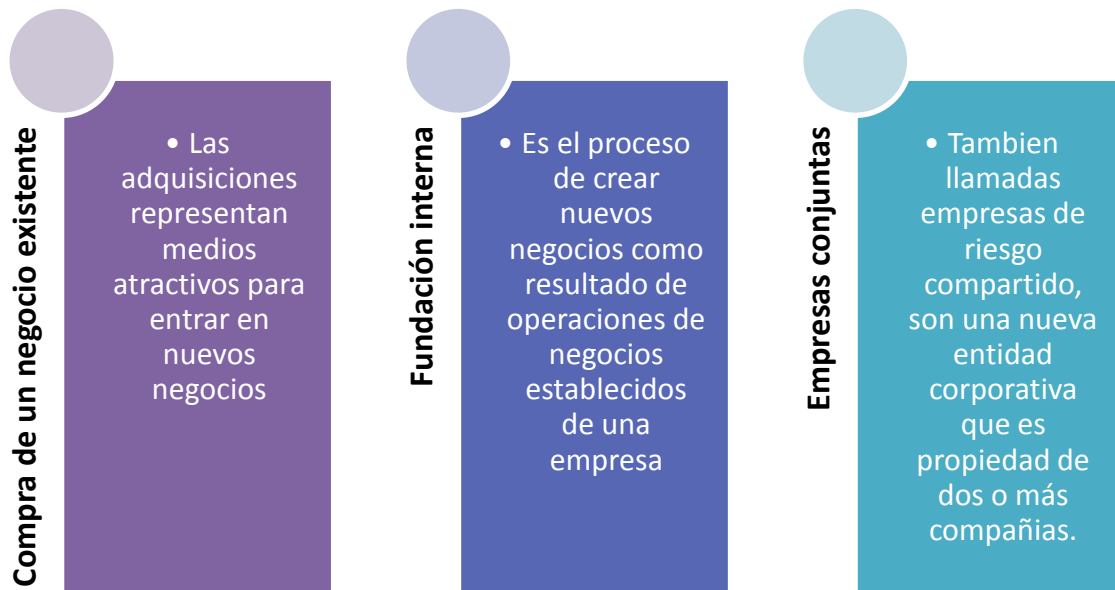
- Seleccionar nuevas industrias para entrar y decidir los medios apropiados de ingreso a cada una: es una decisión importante no solo escoger la industria sino el modo de ingreso; puede ser a través de alianzas estratégicas, asociaciones, compra de empresas o creación de nuevos negocios.
- Perseguir oportunidades para articular las relaciones de la cadena de valor entre negocios y sus correspondencias estratégicas para sostener una ventaja competitiva: cuando existen concordancias entre los negocios, se generan ventajas competitivas en comparación a las compañías cuyos negocios no tienen concordancias (también llamadas *sinergias*), esto permite no solo la capitalización de oportunidades, sino la reducción de costos por el hecho de existir recursos compartidos.
- Establecer prioridades de inversión y canalizar los recursos corporativos a las unidades de negocios más atractivas: son principalmente tres acciones a considerar en este ítem a) establecer prioridades en relación con las inversiones de capital en los diversos negocios de la empresa, b) canalizar recursos a los ámbitos en que las posibilidades de ganancias sean mayores y retirarlos de donde sean menores y c) retirar inversiones en unidades de negocio con malos rendimientos permanentes o que están en industrias cada vez menos atractivas.
- Empezar acciones para fortalecer el desempeño conjunto de los negocios de la empresa: esto puede implicar apegarse con firmeza a los negocios existentes y buscar oportunidades, ampliar el alcance de la diversificación, deshacerse de algunos negocios o reestructurar toda la empresa deshaciéndose de algunos negocios y adquiriendo otros.

- Estrategias para entrar en nuevos negocios

Cuando una empresa apunta por una estrategia de diversificación, implica entrar en nuevos negocios que pueden tener o no concordancia con los negocios actuales, independiente de ello, es importante evaluar la manera como se plantea ingresar a esos nuevos negocios. Thompson presenta tres métodos de desarrollo; la compra de un negocio existente, la fundación interna y las empresas conjuntas (ver figura).



Figura 10. Estrategias de ingreso a nuevos negocios.



Fuente: Elaboración propia a partir de Thompson & Strickland, 2012

Decidir entre una u otra alternativa dependerá de las condiciones propias de cada organización. Aunque la adquisición es el medio más popular para diversificarse hacia otras industrias, es importante saber que aunque tiene grandes beneficios por ser rápido y eficaz al esquivar las barreras de entrada, también puede resultar bastante costoso tanto por los precios de adquisición como los costos de negociación y transacción. Si la empresa compradora tiene suficiente capital, pero pocos conocimientos de la industria a la cual desea ingresar, por lo regular es mejor si compra una empresa capaz y bien posicionada, incluso si los propietarios demandan un pago adicional de adquisición (Thompson & Strickland, 2012: 245). Aunque la adquisición resulta atractiva, muchas compañías no logran concretar las ganancias potenciales, esto debido a la baja o nula integración que se alcanza con la empresa adquirida, lo cual implica inversiones no solo en dinero sino en tiempo. La segunda alternativa de ingreso a nuevos negocios es llamada *fundación interna*, esta consiste en generar nuevos negocios a partir de cero, a diferencia de las adquisiciones en esta estrategia es necesario un esfuerzo para superar las barreras de entrada en la introducción al mercado, levantamiento de procesos de distribución, fuerte componente de publicidad y promoción, entre otros. Aunque la fundación interna implica un proceso más largo y un mayor riesgo respecto a las

adquisiciones, puede generar grandes utilidades al final. Representa una mayor viabilidad cuando se desea ingresar a industrias donde no existen grandes competidores, industrias emergentes y donde no haya candidatos para adquirir. Finalmente se encuentran las *empresas conjuntas* o *empresas de riesgo compartido*, esta corresponde a una nueva entidad pero que es propiedad de dos o más compañías. Resulta atractiva la empresa conjunta cuando es complejo, costoso y/o arriesgado ingresar solo a una nueva industria, además es importante considerar que en ocasiones se necesitan competencias y conocimientos que difícilmente puede tener una sola compañía, sin embargo, puede generar ciertos inconvenientes por la posibilidad de no coincidir en ciertas metas u objetivos, aspectos culturales o métodos de operación. Este tipo de negocios de empresa de riesgo compartido tienden a ser poco duraderas, pues su ciclo de vida dependerá de la decisión de los socios.

#### 2.1.4.2. Negocios Relacionados vs. No Relacionados

La decisión estratégica más importante que debe tomar una empresa una vez ha decidido diversificarse es cuál ruta deberá tomar, para lo cual, tiene tres opciones básicas: diversificarse en negocios relacionados, en negocios diferentes o negocios combinados.

Figura 11. Negocios relacionados y no relacionados



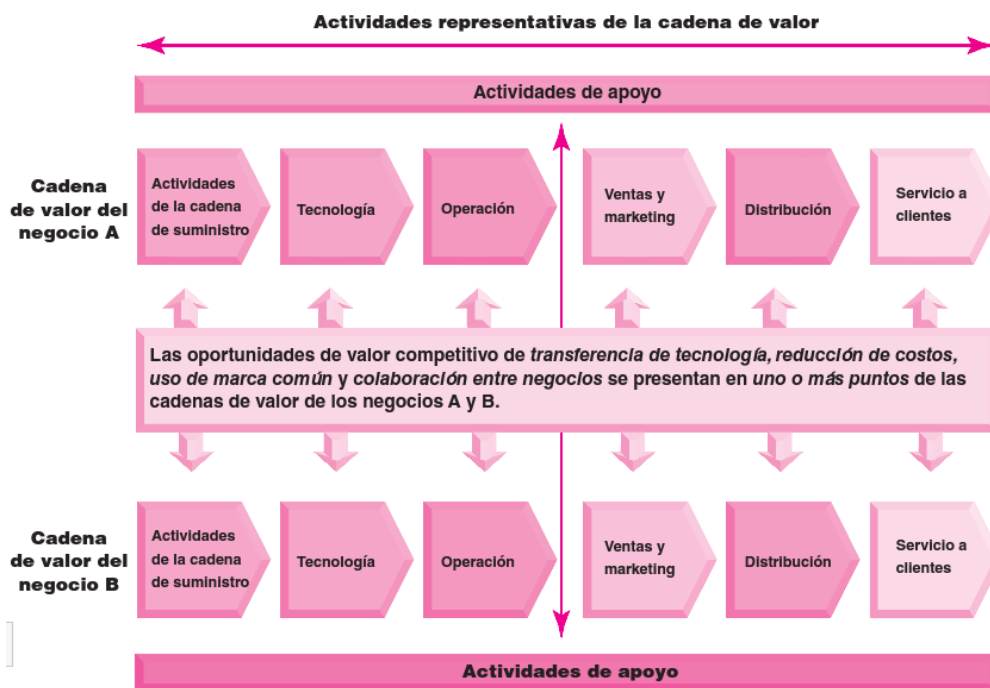
Fuente: Elaboración propia

#### 2.1.4.3. Negocios relacionados

Una estrategia de diversificación en negocios relacionados consiste en formar la empresa alrededor de negocios que posean

correspondencias estratégicas respecto de las actividades clave de la cadena de valor y bienes competitivos. Hay una correspondencia estratégica cuando las cadenas de valor de diferentes negocios presentan oportunidades para transferir recursos entre negocios, reducir costos al combinar el desempeño de actividades relacionadas de la cadena de valor o al compartir recursos, emplear en diversos negocios una marca poderosa, y colaborar entre varios negocios para formar capacidades competitivas más fuertes. (Thompson & Strickland, 2012:249). Las correspondencias estratégicas son entonces la base de toda estrategia de diversificación en negocios relacionados, para lo cual se deben identificar las actividades clave de la cadena de valor de cada negocio y aprovechar los recursos y capacidades especializados. Las actividades clave son aquellas que son distintivas y representan un aspecto clave en la estrategia de cada negocio, además de vincularse a factores de éxito de su industria, los recursos y capacidades especializados son aquellos cuyas aplicaciones son muy específicas y su uso es limitado a negocios con ciertas características. También existen recursos y capacidades generales, los cuales a diferencia de los anteriores, tienen un uso más generalizado y por ende es más transferible y aplicable a todo tipo de industrias.

Figura 12. Los negocios relacionados tienen actividades relacionadas en la cadena de valor y correspondencias estratégicas de valor competitivo

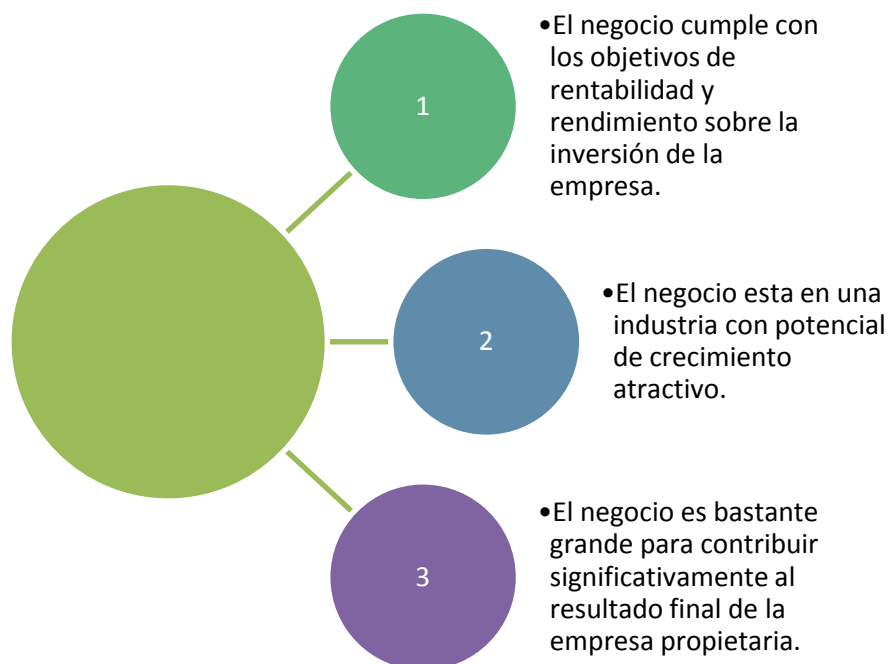


Fuente: Thompson & Strickland 2012:251

#### 2.1.4.4. Negocios no relacionados

Cuando una organización se decide por la diversificación en negocios no relacionados, la correspondencia estratégica no es un requisito indispensable, pues lo que se busca en este caso es incrementar los ingresos de la empresa en su conjunto. La empresa puede diversificarse hacia cualquier industria que resulte atractiva para los directivos de la empresa, el grupo de empresas que conforman el conjunto de negocios, se les llama conglomerados. La adquisición es el medio más común en cuanto a negocios no relacionados, motivo por el cual los directivos de este tipo de empresas buscan negocios candidatos y así evalúan las ventajas y desventajas de conservar o vender los negocios actuales. Los criterios a considerar en el momento de elegir el negocio a adquirir se muestran en la figura:

Figura 13. Criterios de elección del negocio a adquirir.



Fuente: Elaboración propia

Thompson plantea que una estrategia de diversificación no relacionada exitosa debe garantizar que el negocio adquirido no solo genere un crecimiento de ingresos sino también de ganancias, las cuales deberían ser superiores a las que se obtendrían en un fondo mutualista o en una empresa tipo holding que fuese dueña de los negocios sin añadir valor alguno.

#### 2.1.4.5. Las correspondencias estratégicas y la creación de valor en negocios relacionados y no relacionados

En líneas anteriores se ha mencionado que las correspondencias estratégicas son para Thompson & Strickland, lo que para otros son sinergias, pese a la similitud, existen aportaciones importantes que vale la pena resaltar, pues son determinantes en el momento de analizar y evaluar la alternativa de diversificación. Como se pudo observar en la figura 12, las correspondencias estratégicas se pueden presentar en cualquier parte de la cadena. Aunque las correspondencias tienden a presentarse en negocios relacionados, también es posible encontrar ciertas correspondencias en negocios no relacionados por actividades más generales.

Figura 14. Correspondencias estratégicas entre negocios



Fuente: Elaboración propia

- Correspondencias estratégicas en actividades de la cadena de suministro: las sociedades estratégicas de Dell Computer con los principales proveedores de microprocesadores, tarjetas madre (motherboards), discos duros, chips de memoria, pantallas planas, capacidades inalámbricas, pilas de larga duración y otros componentes de las PC fueron un elemento importante de la estrategia de la compañía para diversificarse en servidores, dispositivos de almacenamiento de datos, reproductores de MP· y pantallas de cristal

- líquido, productos que comparten muchos componentes con las PC y que pueden conseguirse con los mismos socios estratégicos que le proveen a Dell de componentes para computadora personal (Thompson & Strickland, 2012:252).
- Correspondencias estratégicas en actividades de I+D y tecnología: cuando los negocios comparten tecnología pueden lograr un mejor desempeño, dado que ahorran costos asociados a la I+D y el generar innovaciones tecnológicas puede generar un incremento significativo en las ventas para todos los negocios que participen.
  - Correspondencias estratégicas relacionadas con la manufactura: Cuando Smuckers compró el negocio de mantequilla de cacahuete Jif a Procter & Gamble, pudo combinar la manufactura de sus propios productos de mantequilla de cacahuete con los de Jif; además, aumento su apalancamiento con proveedores para comprar suministros (Thompson & Strickland, 2012:252). Es así como las empresas pueden lograr reducir costos generales de producción al compartir factores productivos con negocios relacionados.
  - Correspondencias estratégicas relacionadas en actividades de ventas y marketing: cuando los productos y/o servicios van dirigidos al mismo cliente, pueden generarse reducciones significativas de costos de ventas, se puede usar el mismo equipo de ventas, en una misma publicidad se pueden anunciar dos productos e incluso en un mismo sitio de internet se pueden promocionar más de un producto.
  - Correspondencias estratégicas relacionadas con la distribución: los costos asociados a la distribución pueden ser reducidos cuando se comparten por ejemplo los centros de distribución, también se puede ser más eficaz al llegar a los mismos minoristas y distribuidores.
  - Correspondencias estratégicas en actividades de servicio al cliente: esta correspondencia puede llevar a la empresa a poseer una ventaja de diferenciación, al tener la posibilidad de utilizar información relativa a los clientes que se pueda usar para mejorar la atención, cuando se cuentan con centros de atención telefónica o física, sistemas de facturación y contabilidad o transferir las mejores prácticas de servicio al cliente para que sean replicadas a todos los negocios.

Cuando los negocios son relacionados tienen la posibilidad de convertir las correspondencias estratégicas en ventajas

competitivas, sin embargo, para los negocios no relacionados resulta más difícil encontrar dichas correspondencias cuando sus negocios no guardan cierto grado de relación entre ellos. Por tal razón, la formación de valor económico accionario en negocios no relacionados resulta un elemento importante para que la empresa pueda mejorar sus negocios por otros medios, aunque esto dependa de las *capacidades de orientación* con las que cuente para hacerlo; las capacidades de orientación implican nutrir, criar, acicalar y guiar los negocios constituyentes, en la medida que la empresa matriz cuente con estas capacidades podrá impulsar sus negocios y ayudarlos a ganar terreno frente a sus rivales. Aunque las capacidades de orientación son prácticamente fundamentales, también una empresa puede contribuir a que sus negocios sean más competitivos por medio de la transferencia de *recursos y capacidades generalizados*, como su nombre lo indica estos no están ligados a un tipo específico de negocio o industria, por lo que sin importar el grado de relación existente entre los negocios, estos se pueden aprovechar al máximo. Los ejemplos más claros son: el prestigio de la compañía o de la marca, relaciones públicas, legales y financieras, recursos administrativos, entre otros. Existen tres formas principales como una empresa puede promover las perspectivas de sus negocios no relacionados y aumentar el valor económico accionario a largo plazo (ver figura 15).

Figura 15. Formas de aumentar valor económico accionario a largo plazo en negocios no relacionados



Fuente: elaboración propia.

- Orientación corporativa hábil: tal como se mencionó en el párrafo anterior, la orientación corporativa es la capacidad de una organización para nutrir todos sus negocios de su experiencia adquirida, lo cual se puede reflejar en estilos de dirección exitosa, sistemas de control, manejo y proporción de recursos financieros, sistemas de planeación de largo plazo, habilidades de negociación, procesos de administración de desarrollo y sistemas de incentivos. La proporción de una orientación corporativa implica un proceso de supervisión y guía de alto nivel para alcanzar el éxito de los negocios, contribuyendo a la mejora de la competitividad, la resolución de problemas y por supuesto a un mejor desempeño financiero. Este proceso de orientación corporativa puede brindar también reducción de costos operativos, puesto que los negocios individuales no tienen que invertir recursos y duplicar las actividades centralizadas para el desarrollo de ciertas operaciones, por el contrario reciben estos recursos y capacidades de la empresa matriz.
- Asignación juiciosa de recursos financieros entre los negocios: una de las ventajas de la diversificación es la posibilidad de financiar negocios con promesa de crecimiento a través de excedentes de efectivo de otros negocios. Esto es crucial en mercados menos desarrollados de capital y cuando acudir a financiación externa resulte más costoso. Motivo por el cual esta es otra de las formas de aumentar el valor económico accionario de una empresa.
- Adquirir y reestructurar empresas subvaluadas: otra de las formas de cómo una empresa matriz puede agregar valor a sus negocios no relacionados es mediante la adquisición a bajo costo de negocios con bajos rendimientos para posteriormente ser reestructurados en cuanto a sus operaciones y estrategias para que lleguen a desempeñarse al mismo nivel o mejor que la casa matriz. Thompson & Strickland (2012) plantea que la reestructuración se refiere a ajustar y agilizar las actividades de un negocio. En este punto es importante considerar que las empresas que deseen adquirir negocios con bajo desempeño deben tener experiencia y capacidad para identificar negocios que sean buenos candidatos para ser reestructurados una vez hayan sido adquiridos.



#### 2.1.4.6. Estrategia de diversificación combinada: Negocios relacionados y no relacionados

En la literatura no es común encontrar planteamientos acerca de la combinación de negocios relacionados y no relacionados como una estrategia, sin embargo, Thompson & Strickland dedican un apartado para referirse a esta como una estrategia. La combinación de estrategias de negocios relacionados y no relacionados tiene un atractivo particular para empresas con una mezcla de activos competitivos valiosos, que cubran el espectro de recursos y capacidades generalizados y especializados (Thompson & Strickland, 2012: 261). Las empresas deberán adaptar la estrategia de diversificación de negocios relacionados y no relacionados de acuerdo a su conveniencia, considerando los riesgos asociados y la visión estratégica de la compañía.

Figura 16. Variaciones de las compañías diversificadas



Fuente: elaboración propia a partir de Thompson & Strickland 2012

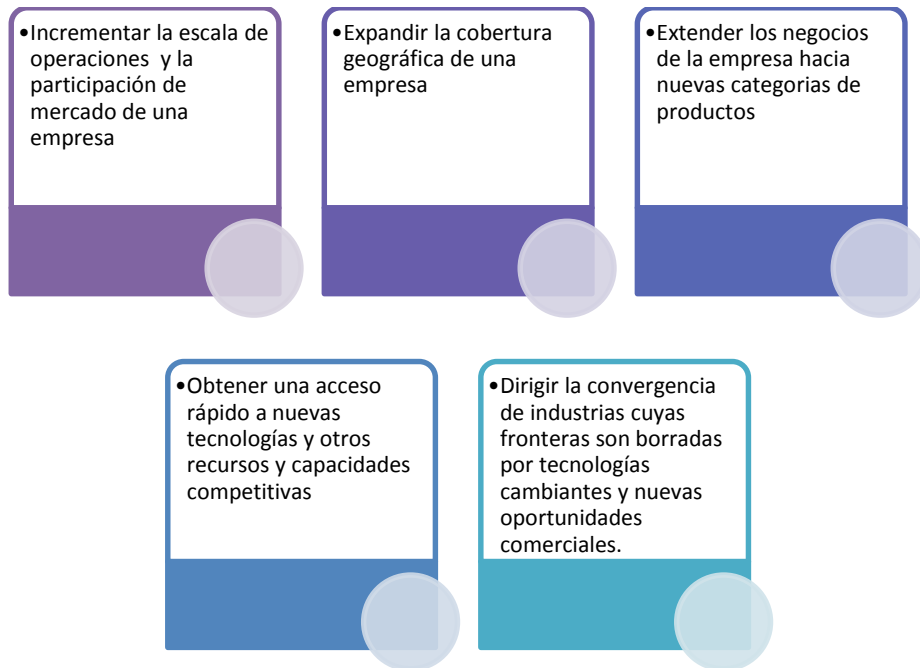
Los negocios que combinan la diversificación de negocios relacionados y no relacionados pueden tener varias opciones como las que se muestran en la figura 16, los negocios que tienen un negocio dominante y un grupo de negocios que en su conjunto no logran aportar la cantidad de ingresos que aporta el negocio dominante, sin embargo, aportan al mejor desempeño financiero de

la compañía. Por otro lado están las empresas que se diversifican con un grupo limitado de negocios relacionados o no relacionados, aquí no existe negocio dominante, por lo que se presupone que el desempeño de cada negocio es más o menos similar. Finalmente están las empresas que eligen una extensa gama de negocios relacionados o no relacionados o ambos, con los cuales compite en el mercado. Existe un caso particular que se presenta en aquellas empresas que tienden a adquirir muchos negocios y generalmente lo hacen en campos no relacionados, sin embargo, una vez tienen una amplia cartera de negocios deciden formar grupos de negocios, por lo que no se pueden encontrar diversos grupos no relacionados de negocios conformados por negocios relacionados.

#### 2.1.4.7. Estrategias horizontales de fusión y adquisición

Las fusiones y adquisiciones son opciones estratégicas para expandir el alcance horizontal de una empresa y así fortalecer su posición competitiva. La diferencia entre fusión y adquisición tiene que ver con el grado de propiedad y control (Mintzberg establece un listado de estrategias basadas en el grado de propiedad y control, ver sección 2.1.3). Cabe resaltar que algunos autores denominan este grupo de estrategias como métodos de desarrollo interno. Una fusión es la combinación de dos o más empresas en una sola entidad corporativa, a resultas de la cual a menudo la compañía recién creada adopta un nombre nuevo. Una adquisición es una combinación en la cual una empresa, la que adquiere, compra y absorbe las operaciones de otra, la adquirida (Thompson & Strickland, 2012:175). La estrategia horizontal proporciona eficacia cuando se logran combinar las operaciones de empresas de una misma industria, pues incrementa la escala y el alcance del negocio dominante. Algunos de los resultados que se obtienen al emprender una estrategia horizontal de fusión y/o adquisición se muestran en la figura 17. La estrategia de horizontal de adquisición permite a muchas organizaciones pasar de posiciones modestas a otras de liderazgo, esto gracias a que la reputación del conjunto de la empresa crece y accede a nuevos clientes, lo cual supone además un crecimiento en términos financieros.

Figura 17. Resultados de las estrategias de fusión y adquisición horizontales



Fuente: elaboración propia a partir de Thompson & Strickland 2012.

#### 2.1.4.8. Estrategias de integración vertical

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 & Strickland, 2012:178). La estrategia de integración vertical impulsa a la organización hacia una posición competitiva más fuerte, esto le permite además tener un mayor control de las operaciones que hacen parte de la cadena y actuar de manera más efectiva frente a cambios drásticos del mercado. Por medio de esta estrategia la empresa logra expandir la variedad de sus actividades hacia etapas tempranas o posteriores de la cadena, esto desde el abastecimiento hasta los usuarios finales, esto puede implicar métodos de desarrollo interno como lo son las adquisiciones o fusiones. Las adquisiciones se efectúan cuando se compran empresas que ya desempeñen las actividades con las que la compañía se desea integrar, en el caso de las fusiones se puede efectuar de la misma manera solo que mediante alianzas estratégicas o join ventures.

El nivel de integración puede variar de una empresa a otra, pues esto dependerá de la estrategia que se haya diseñado en función de sus intereses, capacidades y características particulares.

Cuando se decide ir por una integración plena, se decide participar en todas las etapas de la cadena (en dirección vertical), por ejemplo, una empresa productora de carne puede tener sus propias plantas de cría y producción del animal, plantas de procesamiento y empaque, para luego ser distribuidos a sus propios centros de distribución y así llegar a los minoristas. Una estrategia de integración parcial implica ganar posiciones en etapas selectas de la cadena, una empresa selecciona la etapa en función de los beneficios y resultados que le puede generar dicha integración. Finalmente están las empresas con una integración reducida lo cual implica una combinación de actividades internas y externas, es decir, en una misma etapa puede realizar actividades de manera autónoma y otras con actores externos, tomando el ejemplo anterior, la empresa puede decidir procesar no solo carne que sale de sus criaderos sino también de otros productores.

## **2.2. REFLEXIONES Y CRITICAS DE LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS**

En la sección anterior se han presentado cinco perspectivas de crecimiento y diversificación, donde se ha encontrado que pese a la generalidad que se pudiera encontrar en el tema, hay aspectos que tienden a complementar el tópico en cuestión. Uno de los propósitos de esta investigación es encontrar aquellos elementos que no son considerados por ciertos autores y que otros llegan a un nivel de profundidad, también están aquellos que conceptualizan de manera diferente las estrategias de crecimiento y diversificación, de cualquier modo, todas las perspectivas enriquecen el tópico en cuestión y por supuesto la investigación.

### **2.2.1. Respecto a las clasificaciones**

Una de las cuestiones clave a estudiar es lo que respecto a la forma de clasificar las estrategias, pues cada autor desde su perspectiva tiende a ver el conjunto de estrategias de una forma diferente. Partiendo de Ansoff (1965) donde se presenta una base importante para posteriores estudios, focaliza dos formas de lograr el crecimiento, la expansión y la diversificación, clasificando la primera en tres alternativas: penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto. La

segunda estrategia, de diversificación, la clasifica en relacionada (necesidades y tecnología) y no relacionada (conglomerados). Johnson y otros (2006), realizan una adaptación a la matriz de Ansoff y enriquece cada una de las alternativas de expansión y diversificación al considerar las diferentes opciones que tiene la empresa; cuando cuenta con capacidades existentes, cuando requiere de nuevas capacidades y cuando desea ir aún más allá de las expectativas. Johnson et al (2006) tiene la particularidad de presentar la estrategia de integración como un caso particular de diversificación relacionada, donde plantea la integración hacia delante y hacia atrás, y la integración horizontal. Por otro lado, Thompson & Strickland consideran la integración vertical y la estrategia horizontal como estrategias separadas de la diversificación. La clasificación de Mintzberg (1993) es quizá la que más difiere de las demás, dado que su trabajo concentra posturas de diversos autores, lo cual podría pensarse como la clasificación más completa. Dentro del grupo de familias de estrategias de Mintzberg, se encuentra el grupo de *ampliación del negocio medular*, donde concentra lo que son las estrategias de integración, diversificación y combinación de ambas; en este último caso, una empresa puede combinar ambas estrategias que derivan en otras tres alternativas para el desarrollo de la misma. Thompson & Strickland también utiliza la combinación de estrategias como otra opción estratégica que tiene una empresa, este plantea la combinación de la diversificación relacionada con la no relacionada, de las cual también se derivan tres estrategias de aplicación. También están las estrategias de alcance que propone Mintzberg, las cuales ubica en la familia de estrategias de diferenciación y dentro de ellas se encuentran cuatro tipos (sin segmentación, con segmentación, nicho y fabricación sobre pedido). Las estrategias de entrada y control que plantea Mintzberg son importantes dentro del tópico de crecimiento y diversificación, pues presenta las diferentes alternativas que tiene una organización para desarrollar su estrategia de crecimiento, cabe resaltar que otros autores llaman a estas estrategias, *mecanismos de desarrollo*.

### 2.2.2. Sinergias, correspondencias estratégicas, afinidades...

Cada uno de los autores que describen la estrategia de diversificación, se remiten al concepto de sinergia, correspondencia estratégica o afinidad; diferentes términos y una misma definición. Esto es en términos generales la facilidad que

tiene un negocio para transferir recursos y capacidades a otro. Este concepto viene a ser fundamental en el momento de seleccionar el tipo de estrategia a implantar, pues en el caso de la diversificación relacionada es importante la existencia de sinergias para obtener resultados exitosos, generalmente los negocios relacionados tienden a tener sinergias potenciales por el mismo hecho de tener relación entre sí, sin embargo, estas pueden no pasar de potenciales a reales si no se administran de manera adecuada. Cuando es el caso de las fusiones, se pueden presentar dificultades entre los directivos de las unidades de negocio para ejecutar las sinergias, lo que termina afectando no solo el negocio sino el conjunto de ellos. Cuando se escoge la ruta de la diversificación no relacionada existen menos posibilidades de encontrar sinergias potenciales, sin embargo, se pueden encontrar a través de recursos y capacidades generalizados; un ejemplo claro de ello pueden ser las capacidades de gestión, buenas prácticas administrativas, habilidades directivas y de negociación, sistemas presupuestales, contables y financieros, entre otras.

### 2.2.3. Respecto a direcciones y métodos de desarrollo

En el momento de plantear estrategias de crecimiento y/o desarrollo algunos autores hacen la diferencia entre direcciones y métodos, incluso hay distinciones precisas entre el crecimiento y desarrollo, Guerras y Navas (2007) plantean que una vez la empresa ha definido su campo de actividad, esta evoluciona en el tiempo como consecuencia tanto de su actividad actual como de posibles decisiones estratégicas adoptadas. También señalan que tanto el crecimiento como el desarrollo de la empresa hacen referencia a su proceso evolutivo mediante el cual modifica su tamaño o su campo de actividad en el que actúa, pero son términos que no pueden ser empleados como sinónimos. El *crecimiento* de una empresa se mide con variables asociadas al tamaño (volumen de activos, niveles de producción y ventas o cantidad de personal), mientras que el *desarrollo* implica un alcance más amplio, pues contempla lo que son las decisiones estratégicas que afectan el campo de actividad y la cartera de negocios. Dentro del concepto de desarrollo se ubica la *dirección y el método*.

- Dirección de desarrollo: este concepto está asociado a la decisión estratégica que debe tomar una organización respecto a dónde pretende direccionar su desarrollo, los autores estudiados coinciden en que básicamente cuando una empresa pretende un desarrollo tiene dos opciones: concentrarse o diversificarse, aunque ambas implican un desarrollo, cada una tiene connotaciones distintas y generará unos beneficios diferentes una vez adoptadas, sin embargo, el proceso de decisión debe incluir un análisis de los factores que inciden en la elección, pues como bien se dijo, es una decisión estratégica que afecta a toda la compañía. Existe otra dirección de desarrollo que se refiere a la reestructuración, lo cual puede abarcar la retirada parcial o total de sus negocios actuales, el cambio del campo de actividad o una reestructuración radical en el negocio.
  
- Método de desarrollo: la elección del método inicia una vez se ha decidido por la dirección. Como su nombre lo indica, esta fase establece el método o la ruta a tomar para direccionar el desarrollo de la organización. Existen dos formas de lograr el desarrollo, por métodos internos o externos. El primero de ellos es un crecimiento que se produce en el interior de la organización, es decir, inversiones en la misma empresa o aumento de su capacidad productiva. Los métodos de desarrollo externo, por el contrario, implica inversiones externas como lo son las adquisiciones, participaciones, alianzas, fusiones o asociaciones con empresas ya en funcionamiento.

#### 2.2.4. Propuesta integradora

Una vez revisados y analizados diferentes autores, se evidencia una falta de consenso respecto al modo de concebir y clasificar la estrategia corporativa. Sin embargo, esta falta de consenso no es precisamente por posturas excluyentes, sino más bien complementarias, lo cual al analizarse en su conjunto enriquece en gran manera el tópico de estrategias de crecimiento (o desarrollo). A continuación en la figura 18 se presentará un árbol de estrategias elaborado a partir de las diferentes perspectivas estudiadas, el propósito como lo indica el título de esta investigación es proporcionar elementos que permitan guiar

la expansión o diversificación de empresa y sin duda alguna, el presentar el abanico de alternativas es un elemento que puede orientar a la organización en su proceso de decisión estratégica respecto a la dirección y método de desarrollo.

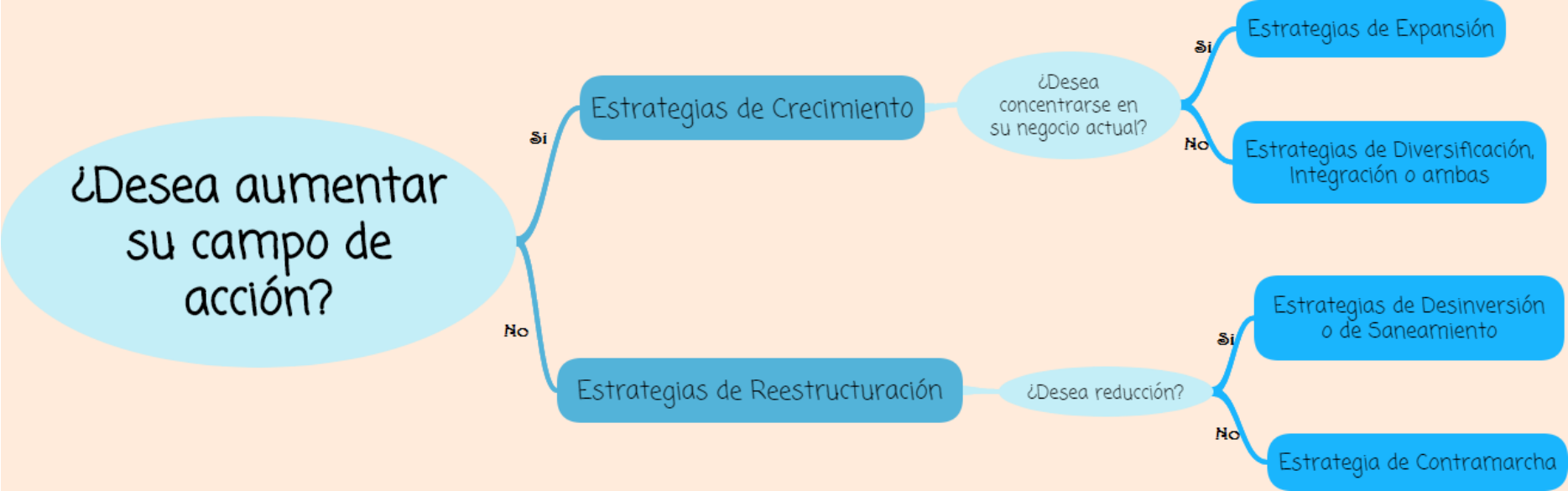


Figura 18. Árbol de estrategias de desarrollo



Fuente: Elaboración propia

Figura 19. Árbol de Decisión de Estrategias



Fuente: Elaboración Propia

Las figuras 18 y 19 permiten evidenciar en primer lugar cómo la estrategia corporativa se basa en dos direcciones de desarrollo que son el crecimiento o la reestructuración, las cuales dependerán de los objetivos que tenga la organización o el decisor, es decir, este puede tener como meta aumentar su campo de acción o no. Las estrategias de crecimiento las dividimos en cuatro alternativas; la expansión, la diversificación, la integración vertical y la combinada de integración - diversificación; las cuales dependerán de si la organización desea concentrarse en su negocio o no. En cuanto a las estrategias de expansión tenemos a las propuestas por Ansoff: desarrollo de producto, desarrollo del mercado, penetración en el mercado e internacionalización. Las estrategias de diversificación se dividen en relacionadas y no relacionadas, también se puede lograr una estrategia combinada entre ellas. En la diversificación relacionada se encuentran la vinculada y restringida, Montgomery (1982:301) las llama encadenada y limitada, respectivamente. En cuanto a la estrategia combinada se encuentran tres opciones: por medio de negocio dominante, diversificación estrecha o por diversificación amplia. La estrategia de integración vertical es conocida como un caso especial de la estrategia de diversificación, en esta se encuentra la integración hacia adelante o hacia atrás. También existe una alternativa de combinación entre diversificación e integración y es la diversificación por productos derivados, la diversificación articulada y la diversificación cristalina. Cuando una empresa no tiene dentro de sus propósitos el crecimiento por diversos factores, tiene la opción estratégica de reestructurarse, es lo que puede hacer mediante estrategia de contramarcha; en caso que no desee reducir sus negocios, o de desinversión o de saneamiento en el caso que si desee hacerlo. Las estrategias de contramarcha son la redefinición del negocio, la recombinación del negocio y la reubicación medular. Las estrategias de desinversión se hace mediante la alternativa llamada poda de negocios, finalmente la organización puede optar por sanear su negocio mediante la venta, cosecha o liquidación.

# CAPÍTULO 3. LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

---

---



Los capítulos anteriores permitieron introducirnos a las estrategias de crecimiento y/o desarrollo, además de conocer diferentes perspectivas, se evidencia la importancia de seguir desarrollando investigación alrededor del tema (medición de la diversificación y expansión, métodos de desarrollo, niveles de expansión y diversificación adecuados, entre otros), a fin de que la literatura sea cada vez más completa no solo para la academia sino para directivos de organizaciones.

En el momento de que una organización toma la decisión de expandir o diversificar sus negocios, los directivos se enfrentan a una ardua tarea y es la de evaluar cuál es la mejor alternativa, la más conveniente, la más viable para la empresa. Esta no debe ser una decisión arbitraria, pues como se vio en capítulos anteriores, al ser de nivel estratégico afectará el desempeño global de la organización. Existen una serie de factores o condicionantes que influyen en esta decisión, la consideración de cada uno de ellos será determinante en el éxito o fracaso de la estrategia, pese a que cada empresa es única y tendrá elementos condicionantes muy particulares, puede generarse una serie de factores generalizados que puedan orientar el proceso de elección de la estrategia.

En este capítulo se pretende abordar una serie de elementos que apoyan el proceso de elección de la estrategia, desde la discusión de si existe una estrategia mejor que otra, pasando por las ventajas y desventajas de cada opción estratégica y finalmente se presentan las condicionantes tanto internas como externas que afectan en la elección

### 3.1. ¿EXISTE UNA ESTRATEGIA MEJOR QUE OTRA?

La estrategia proporciona a la empresa una ruta de acción sobre la cual pretende alcanzar ciertos objetivos y metas previamente determinados, la estrategia se compone de muchos elementos que permiten que esta se pueda ejecutar. Siempre y cuando la estrategia permita alcanzar el objetivo y sea realizable, se podría decir que dicha estrategia es la adecuada. Aunque no se puede hablar de manera generalizada que una estrategia es mejor que otra, para cada organización en particular se puede llegar a conclusiones de que una estrategia de diversificación relacionada es mejor que una de integración vertical, o que una estrategia de expansión mediante desarrollo de productos sea mejor que una estrategia de diversificación no relacionada. Sin embargo, estas conclusiones surgen de un proceso de análisis detallado del modelo de negocio y de los factores que afectan dicha estrategia, estos factores serán los que se tratarán en el último capítulo, pues las características de cada empresa pueden permitir que una estrategia sea exitosa o un total fracaso.

Un claro ejemplo puede ser la alianza fallida entre la empresa europea Volkswagen y la japonesa Suzuki, quienes en diciembre de 2009 firmaron una alianza con propósitos claros de enfrentar la creciente demanda de coches ecológicos, cada una de las empresas aportaba capacidades distintas que hacía que se complementaran entre ellas, Volkswagen por su lado planteaba aportar su avanzada tecnología mientras que Suzuki aportaba su fortaleza en la fabricación de mini vehículos y coches compactos de costo reducido. Pese a las altas expectativas que generaba esta alianza, los objetivos para los cuales se constituyó dicha alianza no se lograban, pues los proyectos no se concretaban y las discrepancias entre ambas firmas empezaban a acrecentarse. Por un lado, Suzuki se quejaba de no recibir la tecnología necesaria por parte de Volkswagen y a su vez la empresa europea presentaba su descontento de la lentitud con la que se movía Suzuki y parecía no mostrar interés en la alianza. Finalmente la alianza se rompió sin llegar a cumplir los objetivos planteados inicialmente, en 2011 Suzuki firmo un acuerdo con Fiat para el suministro de Diesel y aceleró el proceso de desarrollo de su propia tecnología medioambiental, llegando a ser más autónomo y menos dependiente de la tecnología de Volkswagen. Por otro lado,

VW también decidió moverse solo en su apuesta por lanzar un coche de bajo costo destinado a los países emergentes asiáticos, sin buscar alianzas para ello (Guerras y Navas, 2008). Este caso presenta claramente cómo se puede ver afectada una estrategia de desarrollo por diversos factores internos y externos, los problemas de sinergia entre ambas compañías no permitieron alcanzar los objetivos planteados y además trajo consigo conflictos por el intercambio de acciones, lo cual llegó hasta tribunales internacionales. Es interesante ver como cada una de las firmas pudo, a través de otra estrategia, lograr las metas planteadas en un inicio.

### **3.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CADA OPCIÓN ESTRATÉGICA**

En el capítulo anterior se dieron a conocer las diferentes opciones estratégicas que tiene una organización frente al crecimiento o desarrollo de sus negocios, se presentaron las estrategias de expansión y diversificación con cada una de sus variantes. Los directivos deben saber que cada alternativa estratégica tiene una serie de ventajas y desventajas que pueden llegar a ser decisivas en el proceso de elección de la ruta de desarrollo a seguir. Esta sección es resultado del proceso de investigación y búsqueda bibliográfica realizado a través de los diversos autores estudiados, los cuales plantean ventajas y desventajas de cada opción estratégica, aunque no todos lo presentan de manera explícita.

Tabla 6. Ventajas y Desventajas de la Estrategia de Diversificación Relacionada

AUTOR	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Prahalad y Hamel (1990), Porter (1987: 347-350) Guerras y Navas (2007: 383-387)	Permite compartir recursos y capacidades con las nuevas actividades.	Generación de costos de coordinación: derivados de implantar mecanismos organizativos formales o informales para que la empresa pueda compartir recursos o transferir conocimientos.
	Permite transferir conocimientos y/o habilidades de unos negocios a otros.	Generación de costos de compromiso: Los recursos de los distintos negocios se deben gestionar de tal manera que se consideren las repercusiones entre ellos.
	Ventaja competitiva más rápida a través de las sinergias que se generan entre los negocios tradicionales y los nuevos.	Generación de costos de inflexibilidad: asociados a que las relaciones entre los distintos negocios pueden crear situaciones en las que una operación o estrategia se vea condicionada a la repercusión que podría tener en otro negocio, de esta manera no se podría atacar solo a la competencia sin considerar el efecto colateral en los otros negocios de la empresa.
	El fomento de las sinergias permite un liderazgo en costos, facilitando las economías de escala o potenciando el efecto experiencia.	Mayores barreras de salida. Esto se presenta dado que al pensar en liquidar un negocio se debe considerar el efecto que tendría en la cartera global de la empresa, pues se comparten recursos y capacidades, lo cual podría generar recursos infrautilizados o reducción de los mismos.

Fuente: Elaboración propia



Tabla 7. Ventajas y Desventajas de la Estrategia de Diversificación No Relacionada

AUTOR	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Guerras y Navas (2007), Thompson y Strickland (2001)	Reducción del riesgo global de la empresa dado a que los negocios no están vinculados entre sí y no se depende del desempeño de una sola industria.	Ausencia de sinergias entre los negocios. Pese a que pueden existir sinergias financieras y directivas, resulta más difícil crear valor cuando el negocio adquirido no aporta recursos o capacidades que beneficien a la empresa a su conjunto.
	Oportunidades de alta rentabilidad, mediante la búsqueda de inversiones en sectores emergentes o en crecimiento, también se pueden buscar empresas infravaloradas que con una adecuada reestructuración pueden ayudar a incrementar la rentabilidad global de la empresa.	Dificultad en la transferencia de competencias específicas, pues estas requieren de un mayor tiempo y experiencia para adquirirse.
	Existe una mejor asignación de recursos financieros, dado que los recursos financieros excedentes de un negocio pueden financiar otro negocio del conglomerado, esto evita que se acuda a los mercados financieros para obtener financiación. Esto sucede cuando un negocio de una industria x no está en buenos tiempos y otro negocio de una industria y puede compensarlo económicamente.	Mayor dificultad en la gestión y coordinación, dado que las actividades no guardan relación entre sí, requiere de una gestión y coordinación más particularizada y a en ocasiones sofisticada.
	El riesgo de los negocios se distribuye en varias industrias, de esta manera no se depende del comportamiento de una misma industria para el desempeño global de la compañía.	Barreras de entrada: dado que la empresa ingresa a una industria desconocida, debe superar las barreras de entrada que existan, lo que puede hacer perder atractivo en la inversión. Dispersión de intereses por la alta diversidad de las actividades.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Ventajas y Desventajas de la Estrategia de Integración Vertical

AUTOR	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Guerras y Navas (2007: 397-402), Langlois y Robertson (1995: 74-75), Afuah (2001)	En cuanto a la reducción de costos:	Se incrementa el riesgo global de la empresa al comprometer un mayor número de recursos en una misma cadena productiva, por lo que un declive en el producto final puede afectar todos los negocios encadenados.
	Mediante las económicas de alcance, dado que se pueden repartir los costos fijos asociados con activos infrautilizados o sin límite físico en su capacidad de utilización	
	Mediante la reducción de niveles de existencias intermedias o eliminación de procesos intermedios	Mayores barreras de salida, pues al estar integrada tiende a tener un mayor volumen de activos comprometidos en distintas etapas de la cadena.
	Mediante la reducción o eliminación de costos de transacción surgidos de la contratación de proveedores o clientes (mayoristas, distribuidores, etc.).	
	Mediante la asunción del margen de proveedores y clientes, la empresa aumenta el margen propio apropiándose del que antes tenían los proveedores y/o clientes.	Falta de flexibilidad ante los cambios tecnológicos o de otro tipo, pues un cambio de estos puede implicar altas inversiones en distintas etapas de la cadena, a fin de responder a dichos cambios que pueden ser demandados por los clientes o la industria.
	En cuanto a la mejora de la posición estratégica:	
	Facilita el acceso al suministro de factores	
	Garantiza en cierta medida la salida de productos	
	Se refuerza la estrategia de diferenciación de producto basado en la calidad	Reducción de la capacidad para introducir innovaciones autónomas pues no se está en contacto con proveedores y clientes externos, además de la excesiva dispersión de la empresa por múltiples actividades.
	Se logra una protección de tecnología avanzada, pues la empresa misma puede fabricar sus propios componentes sin tener que ceder tecnología a sus proveedores.	
Mayor poder de control sobre los mercados de factores o productos finales. La empresa integrada hacia atrás se puede situar en una posición competitiva fuerte si adquiere a uno de los proveedores principales de la industria, de esta manera puede excluir a sus competidores mediante una reducción de la oferta de factores para ellos.	Diferencias en la escala óptima de las distintas fases productivas generadas por un volumen de autoabastecimiento inferior al volumen de producción de la fase anterior. La empresa se puede fabricar con un tamaño inferior o vender el exceso de producción a sus propios competidores.	
Brinda a la empresa la posibilidad de manipular los precios, dado que al estar integrada tiene más acumulación de márgenes y le da ventaja sobre los competidores no integrados.	Mayor complejidad organizativa, lo que implica sistemas de planificación, coordinación y control sofisticados, lo que implica mayores costos.	
Puede crear barreras de entrada para nuevos competidores.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Ventajas y Desventajas de la Estrategia de Expansión

AUTOR	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Thompson y Strickland 2001	Concentración en un solo mercado, lo que permite dirigir todos los recursos y capacidades a crear valor para lograr mayor satisfacción de sus clientes.	Menores oportunidades de adentrarse en nuevas industrias que podrían resultar muy atractivas
	Requiere de menores inversiones para desarrollar un producto o un mercado, pues no se desvía de su actividad económica, por lo que puede hacerlo con recursos y capacidades ya existentes.	Mayor riesgo financiero al depender de un solo negocio
	Genera una reputación de la marca por experiencia y trayectoria en un negocio específico	Se requieren de estrategias competitivas más robustas para competir en el mercado.
	Dirigir sus recursos, capacidades y esfuerzos a la expansión geográfica sin desviarse de su core business	Las utilidades se reinvierten en el mismo negocio, generando de esta manera un mayor riesgo para los accionistas
	Mayor atención en las operaciones, logrando niveles óptimos de producción y eficiencia.	El crecimiento es limitado

Fuente: Elaboración propia

### **3.3. FACTORES QUE CONDICIONAN Y ORIENTAN LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Una de las decisiones más importantes de toda organización respecto a su proceso de crecimiento y desarrollo es escoger la ruta por medio de la cual pretende lograr los objetivos corporativos trazados. Sin embargo, como se ha visto hasta ahora, son diversas las alternativas que tiene un directivo como opción estratégica para alcanzar los niveles de crecimiento y desarrollo deseados. Es entonces cuando se hace crucial un adecuado análisis y evaluación de los elementos que condicionan la aplicación de las diversas alternativas.

Los diversos autores estudiados presentan elementos condicionantes, aunque no de manera explícita, lo cual no proporciona una orientación clara al respecto. En esta sección se pretende recopilar aquellos elementos suscitados en la literatura y que son importantes en el proceso de dirección estratégica para guiar la expansión o diversificación de una organización.

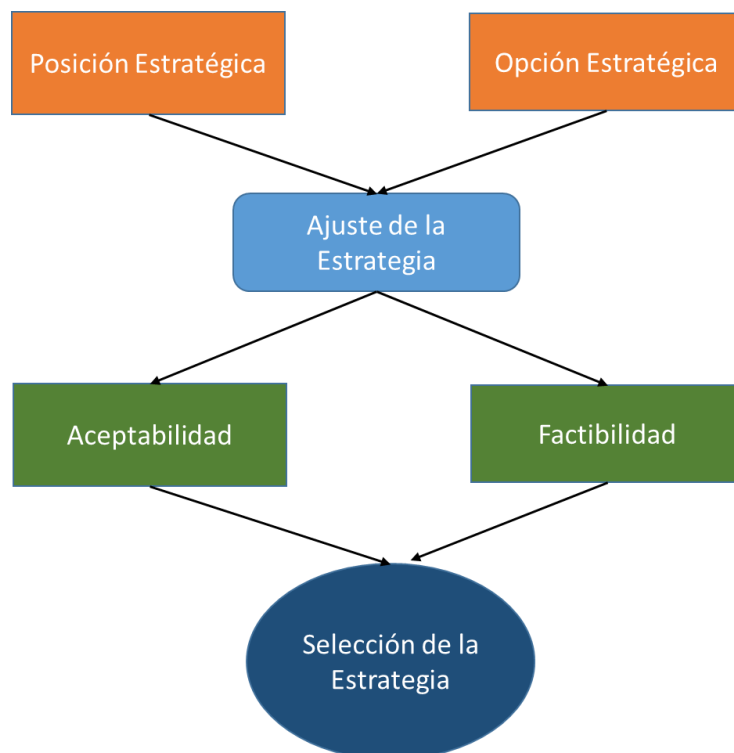
En general los elementos se pueden clasificar en tres, estos son; factores internos, factores externos y factores contextuales. Los primeros se refieren a aquellos factores que dependen exclusivamente de la situación estratégica de la compañía y de sus variables internas, los segundos son orientados a identificar factores relacionados con su entorno de primer orden, donde se ubican los competidores, proveedores, clientes e industria. Finalmente, como su nombre lo indica, se refiere a los factores que tienen que ver con el contexto de la organización, lo cual va más a un entorno de segundo orden, donde se ubican los organismos estatales o federales y factores económicos.

#### **3.3.1. Criterios de éxito**

Todo proceso de selección debe pasar por etapas de análisis y evaluación, sin embargo, es importante tener definidos una serie de criterios sobre los cuales se plantea realizar dicha evaluación. Johnson y Scholes (2006) presentan tres criterios de éxito que permiten evaluar las opciones estratégicas: el ajuste estratégico, la aceptabilidad y la factibilidad. Como se puede observar en la figura 19 el proceso de selección de la estrategia debe iniciar con analizar la posición estratégica de la compañía

y las diversas opciones estratégicas que tiene (direcciones de desarrollo), a partir de allí se realiza lo que se conoce como el ajuste de la estrategia, que se refiere si la estrategia es adecuada a la empresa, luego viene el proceso de aceptabilidad y factibilidad, el primero de estos implica los resultados esperados que sean acorde a las expectativas de las partes interesadas y la factibilidad hace referencia a que la estrategia pueda ser funcional en la práctica de acuerdo a las capacidades estratégicas de la compañía.

Figura 20. Selección de la Estrategia



Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson y Scholes (2006)

- Posición estratégica: este primer análisis abarca todo aquello que rodea a la organización. Es importante conocer la situación de la empresa respecto a su entorno empresarial, para ello se debe realizar el análisis desde el macro entorno, pasando por la industria o sector, hasta llegar a los competidores y el mercado. El análisis completo de todos estos niveles o capas del entorno permite identificar las cuestiones clave y la complejidad que rodea la organización. Estos análisis suelen realizarse a través de diferentes herramientas como lo son: el marco PESTEL, el diamante de Porter, construcción de escenarios, definición de grupos estratégicos, entre otros.

- Opción estratégica: a este punto de la investigación ya se han logrado identificar las opciones estratégicas o direcciones de desarrollo que se tienen, en esta tesis se han decidido abordar dos en detalle; la expansión y la diversificación, con cada una de sus variantes. El análisis de las opciones estratégicas es un aspecto de suma importancia, pues es donde la empresa define qué es lo que quiere alcanzar o hacia donde desea dirigir su desarrollo, no se pretende aquí que se escoja la opción estratégica, sino que pueda realizar un filtro de aquellas opciones que definitivamente no están consideradas por el momento o sencillamente no van acorde a la posición estratégica de la compañía. Por ejemplo, la empresa puede decidir no integrarse verticalmente porque la fortaleza de sus operaciones se basan en la relación con sus proveedores y clientes, o la empresa puede descartar definitivamente la expansión vía desarrollo de mercados porque está en una etapa de crecimiento donde su prioridad es penetrar el mercado actual. El objetivo de este análisis es aterrizar la realidad de la compañía con las alternativas de desarrollo que esta tiene, esta fase es determinante para el ajuste estratégico.
- El ajuste estratégico: este es el resultado de los análisis mencionados anteriormente, aquí se condensa tanto la posición estratégica de la compañía como las opciones estratégicas que se alinean a su situación actual, si este tiene sentido, es decir, un análisis de racionalidad de la estrategia.
- La aceptabilidad: esta hace referencia a los resultados esperados de la estrategia, pueden ser de dos tipos: rendimiento y riesgo. Algunas de las herramientas comúnmente utilizadas para el evaluar la aceptabilidad de una opción estratégica en términos del rendimiento son los análisis de rentabilidad y de costo-beneficio y en el caso del riesgo por medio del análisis de sensibilidad.
- La factibilidad estratégica: se basa en la evaluación que determina si la empresa cuenta con los recursos y competencias necesarios para llevar a cabo la opción estratégica. Este incluye el análisis de todos los recursos, desde financieros, físicos y humanos, así como aquellas competencias esenciales, generales y específicas que son requeridas para la estrategia. En esta fase de factibilidad estratégica será importante considerar el modelo de negocio

de la compañía, pues a través de él se presenta el *modus operandi* del negocio y de sus factores principales (en el capítulo 4 se detallará la relación entre el modelo de negocio y los factores de elección de la estrategia).

### 3.3.2. Factores internos que afectan la elección de la estrategia

Los factores internos son aquellos que no dependen de un agente externo, son todos los elementos que condicionan el desempeño de un agente, pero estos elementos pertenecen al mismo agente en cuestión. En este caso, el agente es la organización y sus elementos o factores son aquellos condicionantes que determinan la selección de una u otra opción estratégica.

De acuerdo a los aspectos estudiados y presentados en el numeral anterior, se han definido una serie de factores agrupándolos dentro de estos criterios de éxito que presenta Johnson & Scholes (2006), la figura 20 permite enmarcar los factores internos dentro de los criterios relacionados con los mismos.

Figura 21. Factores internos



Fuente: Elaboración propia

La figura 20 presenta los factores asociados a los criterios de factibilidad y aceptabilidad, cada uno de los cuales tiene sus condicionantes:

- Recursos clave: toda organización requiere de recursos para realizar cualquier tipo de operación, estos pueden ser tangibles o intangibles, sin importar como estén clasificados son esenciales para el funcionamiento de la

empresa y para emprender cualquier acción bien sea operativa o estratégica. No tiene que ver solo con la cantidad de recursos con los que cuenta, sino con *qué* recursos, pues para cada opción estratégica se requerirán recursos muy específicos que si bien la empresa no cuenta con ellos, deberá tener las capacidades para adquirirlo o desarrollarlo. La obtención de los recursos faltantes puede ser una tarea fácil o difícil dependiendo de la especificidad del mismo. Puede ser el caso de tecnología de punta, recurso humano especializado, sistemas de información sofisticados o una infraestructura adecuada para el desarrollo de la estrategia. También puede darse el caso contrario, que la empresa cuente con recursos infrautilizados y que probablemente estén generando costos, en este caso se pueden buscar opciones estratégicas asociadas a explotar este recurso de tal manera que genere retribuciones económicas a la compañía. La figura 21 representa alguno de los recursos que se pueden encontrar en una organización, la lista puede ser mucho más extensa dependiendo del tipo de empresa y las características de la misma.

Es importante mencionar una clasificación que realiza Johnson y Scholes (2006) acerca de los recursos, refiriéndose particularmente a la posición estratégica de una compañía. Los autores hacen hincapié en dos tipos de recursos: *recursos umbral* y *recursos únicos*.

Los recursos umbral: son aquellos que permiten a una organización satisfacer los requisitos y exigencias mínimas de los consumidores, y de esta manera seguir teniendo presencia en el mercado. (*Instalaciones sofisticadas, sistemas de información, software, nuevos canales de comercialización*).

Los recursos únicos: son el soporte de la ventaja competitiva y son difícilmente imitables por parte de los competidores y a su vez difíciles de obtener. (*La marca, reputación de un CEO, experiencia y reputación de la empresa*). Collis D. y Montgomery C. (1995: 118-128) plantean que *el mayor error que cometen los administradores cuando evalúan sus recursos es no hacerlo en relación con los de sus competidores*.



Figura 22. Recursos de una organización



Fuente: Elaboración propia

- **Procesos clave:** el término procesos clave está asociado a las competencias de la organización y se utiliza para hacer referencia a las actividades y procesos a través de los que una empresa organiza sus recursos de forma eficaz (Johnson y Scholes, 2006: 117). Algunos autores presentan los recursos y competencias como un mismo factor, sin embargo, es importante considerar que una empresa puede tener un recurso sin haber potencializado una competencia o poseer una competencia potencial que no ha sido realizada por carencia de recursos y por ende no logra desarrollar el proceso clave. C.K. Prahalad y Gary Hamel(1994) presentan un término que se convirtió en parte del proceso de dirección estratégica, *competencias esenciales*, estas se definen como la combinación de habilidades, conocimientos y actitudes específicas que brindan acceso a una variedad de mercados, contribuyen a la ventaja competitiva y son difícilmente imitables por los competidores. Las organizaciones deben desarrollar ventajas competitivas convirtiendo sus habilidades, tecnología y conocimientos en competencias esenciales, por medio de las cuales todos los negocios de la organización puedan responder eficazmente a los cambios del entorno. Un ejemplo de competencias esenciales pueden ser el

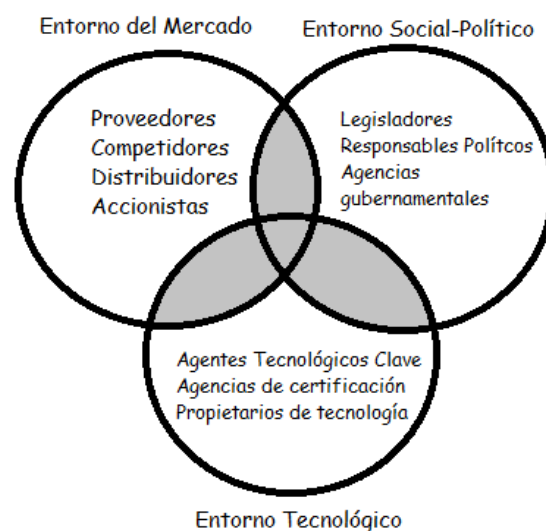
desarrollo de justo a tiempo de Toyota, sistemas de distribución como los de Coca Cola o Bimbo, la innovación de Apple, entre otras más que se pueden encontrar en la práctica. Existen también las *competencias umbral*, término acuñado por Johnson y Scholes (2006), estas corresponden a las actividades y procesos necesarios para satisfacer las exigencias mínimas de los consumidores y, por tanto, seguir existiendo. Las competencias umbral determinan la capacidad que tiene una empresa para organizar y gestionar sus recursos de tal manera que satisfagan los requisitos de los clientes, pues el hecho de poseer los recursos no es suficiente si estos no se gestionan adecuadamente.

- El producto o servicio: el producto o servicio representa no solo la oferta de una organización a sus clientes, sino su propuesta de valor al mercado al cual va dirigido. Aunque la empresa tenga procesos estructurados, recursos eficientes y valiosos, si su producto no genera valor para sus clientes, este no tendrá el éxito esperado y por ende la estrategia habrá fracasado. La organización debe conocer el ciclo de vida de sus productos y el comportamiento de cada uno de ellos, así como su relación con otro grupo de productos de la misma empresa, en muchos casos la venta de ciertos productos está condicionada a temporadas específicas, lo que puede ocasionar una reducción en las ventas, sin embargo, la empresa puede sopesar dicha baja con la venta de otros productos. La decisión de incursionar en nuevos productos estará ligada a la disponibilidad de recursos clave que sean transferibles para este nuevo producto, así como procesos clave y capacidades suficientes para introducirlo en el portafolio de la compañía. También será importante analizar la relación con los proveedores y distribuidores actuales, con el fin de que estas sean transferibles para el nuevo producto o en su defecto encontrar nuevos proveedores y abrir nuevos canales, sin embargo, es importante considerar que esto puede llevar a inversiones y esfuerzos mayores para la organización.

Hasta el momento se han mencionado tres factores internos clave que determinan el primer criterio de éxito de la estrategia, la factibilidad. Es decir, los recursos clave, procesos clave y el producto o servicio, son un eslabón de suma importancia para determinar si la opción estratégica es factible o no.

- Intereses (Expectativas): si bien es cierto la factibilidad de una estrategia determina un elemento importante para su elección, la aceptabilidad de la misma también lo es. El factor interno que determina ese grado de aceptabilidad son los intereses o expectativas de las partes interesadas, para lo cual se deben identificar primero dichas partes. Las partes interesadas son aquellos grupos o individuos que dependen de una organización para alcanzar sus propias metas y de quien depende, a su vez, la organización (Johnson y Scholes, 2006: 180). Las partes interesadas pueden ser grupos de individuos internos a la organización o externos a la misma, un solo individuo no suele ser una parte interesada sino un grupo de ellos, por ejemplo, el grupo de socios, el grupo de directivos, el grupo de producción, el grupo de marketing, etc. La forma como se alinean estas partes interesadas va a diferir del tipo de estrategia que se esté pretendiendo realizar, de allí la importancia de haber realizado la tarea previa del ajuste estratégico. También existen partes interesadas externas a la organización, estas suelen clasificarse por entornos: entorno del mercado, entorno social-político y entorno tecnológico. La figura 22 presenta los principales actores que se pueden encontrar en estos tres entornos.

Figura 23. Partes interesadas externas



Fuente: Elaboración propia

Mendelow, A. (1991) plantea un modelo interesante respecto a las partes interesadas, este es adaptado por Johnson y Scholes (2006), dando como resultado el *mapa de las partes*

*interesadas*, a través del cual se logran identificar las expectativas y el poder de las partes interesadas, ayudando a comprender las prioridades políticas de la organización. Además, se busca impregnar el interés de cada grupo de partes interesadas en los propósitos de la empresa y en la elección de la estrategia. Los intereses de cada grupo de partes interesadas tienden a ser heterogéneos por la misma naturaleza de cada grupo, el resultado esperado con esta herramienta es lograr establecer las prioridades políticas de la empresa en función de la estrategia, esto no solo garantiza que la opción estrategia a elegir sea acorde a los intereses de la organización, sino que las partes interesadas tienen el poder necesario para lograr que dichos intereses se logran a través de la estrategia seleccionada. (*Puede verse a más detalle el desarrollo del mapa de las partes interesadas en Johnson G. y Scholes K. Dirección estratégica, 7ª edición, 2006.*)

El criterio de aceptabilidad requiere no sólo conocer las partes interesadas y sus intereses o expectativas, sino también requiere de un proceso de análisis y evaluación de dichos intereses en función de que respondan a los resultados esperados con la implantación de la estrategia de crecimiento o desarrollo. Las expectativas de rendimiento y riesgo son quizá las que requieren de mayor detalle, pues estas variables determinan los beneficios que obtendrán las partes interesadas por el desempeño económico de la compañía. La tabla 3.1 presenta las herramientas más utilizadas para la evaluación de estas variables y que su aplicación es explicada a detalle en bibliografía especializada en ingeniería financiera o finanzas corporativas.

Es así como se han presentado los factores internos que condicionan la elección de la estrategia de crecimiento o desarrollo, el conocimiento de estos factores permitirá en el capítulo posterior realizar un análisis en función de los componentes del modelo de negocio de una organización. Sin embargo, en el capítulo siguiente solo se incluirá el criterio de factibilidad, el cual debe estar alineado al modelo de negocio de la empresa para que de manera posterior esta pueda realizar el respectivo análisis de aceptabilidad.

Tabla 10. Factores para la aceptabilidad de las opciones estratégicas

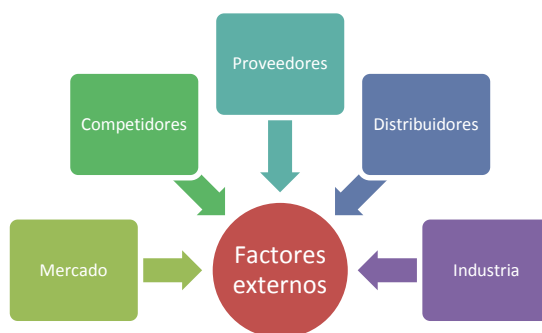
Factor ó Variable	Herramientas	Usos
Rendimiento	Análisis de Rentabilidad	Arroja el rendimiento financiero de una inversión
	Costo - beneficio	Arroja la relación de costo y beneficio de una inversión
	Opciones reales	Permite conocer la secuencia de las decisiones
	Análisis de valor para los accionistas	Arroja el impacto de las nuevas estrategias sobre el valor para los accionistas
Riesgo	Ratios financieras	Arroja solidez de la estrategia
	Análisis de sensibilidad	Permite comprobar los supuestos y la solidez

Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson y Scholes (2006: 359)

### 3.3.2. Factores externos que afectan la elección de la estrategia

Los factores externos que condicionan la estrategia están relacionados con el entorno de la organización, lo que se mencionó un párrafo anterior referente al *ajuste estratégico* está relacionado directamente con este análisis externo donde se pretenden identificar los factores contextuales que afectan la decisión estratégica de una organización en cuanto a su dirección de desarrollo. Thompson y Strickland propone tres factores externos que modelan la elección de la estrategia de una compañía, ver figura 23.

Figura 24. Factores externos que modelan la elección de la estrategia

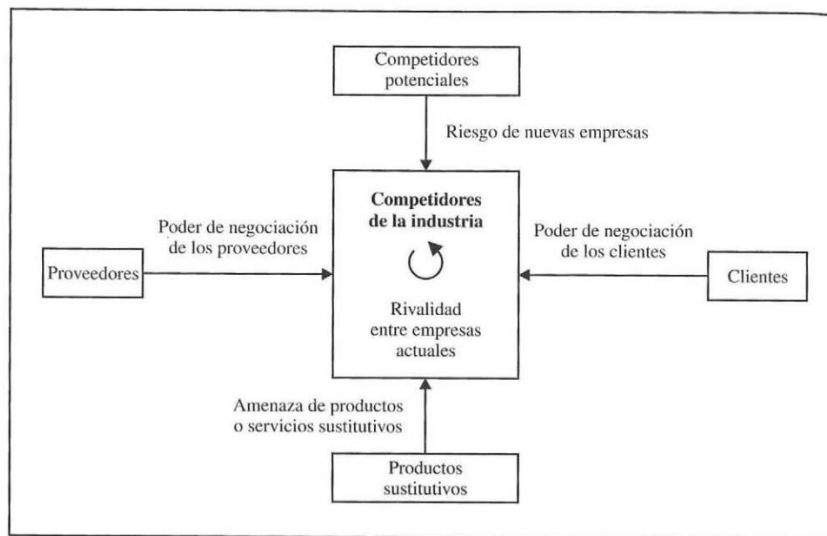


Fuente: Elaboración propia

- Mercado: todos los factores son en cierta medida determinantes para la elección de la estrategia, sin embargo, el comportamiento del mercado determina el éxito o fracaso de la estrategia. Por tal motivo, la organización debe lograr identificar los elementos y características del mercado para saber si su estrategia es viable en dicho mercado, muchas de las estrategias no requiere buscar nuevos nichos, por lo que en estos casos se conoce más los clientes y por ende evaluar la viabilidad de la estrategia puede ser más fácil. En los casos en los que se requiere buscar nuevos nichos de mercados, el proceso de análisis y estudio de dicho mercado será fundamental en la elección de la estrategia. La empresa debe tener la capacidad de aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado para desarrollar una estrategia concreta, pero también debe estar atenta de las amenazas presentes, pues puede también orientar la decisión de abandonar una opción estratégica. Una estrategia bien concebida está orientada a la captura de las mejores oportunidades de crecimiento de una compañía y a defenderla contra las amenazas externas para su bienestar y su desempeño futuro (Thompson y Strickland (2001: 58).
  
- Competidores e Industria: diversos autores como Bettis, 1981; Christensen y Montgomery, 1981; Bettis y Hall, 1982; Montgomery, 1985, han planteado a los factores estructurales de la industria como importantes dentro del proceso de dirección estratégica y más específicamente dentro de la estrategia corporativa. La ruta de acción estratégica por la que opte una organización va depender en gran medida de las condiciones de la industria y sus fuerzas competitivas. La intensidad competitiva en una industria no depende de una sola fuerza, Porter y su reconocido Diamante de Porter o las cinco fuerzas competitivas permiten ver claramente los elementos que hacen parte del juego, además de estar presentes, cada una ejerce una presión a todos los competidores de la industria, tal como se puede observar en la figura 24. En toda industria las condiciones competitivas tienden a intensificarse y la compañía debe responder con acciones estratégicas que deben ser ajustados a la combinación de los diversos factores competitivos que estén presentes en el momento; bien sea, precio, calidad, desempeño del producto, servicio, innovación, garantías, etc.

- Proveedores: Los proveedores se convierten en un agente clave en el proceso estratégico de toda organización, por lo que es importante que se consideren en el proceso de elección de la estrategia, aunque para ciertas estrategias este agente termine jugando un papel más importante, definitivamente en todas tendrá un grado de participación. Tal vez cuando una empresa tenga muy buenas relaciones de cooperación con sus proveedores, no pensará en una integración hacia atrás, pero ocurre el caso contrario si la empresa tiene proveedores poco fiables o costosos, pues le resultará mejor integrarse.
  
- Distribuidores: estos ocupan un papel primordial en la cadena de valor de toda organización, ya que a través de ellos la empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado. Aunque en algunas organizaciones se utilizan los canales propios, existen otras donde se hacen uso de los canales de socios comerciales y en estos últimos se tiene menor control sobre las operaciones, sin embargo, una buena relación con dichos agentes puede permitir un eficiente y eficaz proceso de distribución y comercialización. Este es un factor importante en la elección estratégica de una organización, dado que las decisiones estratégicas pueden tener gran incidencia sobre estos agentes, los cuales deben ajustarse a la estrategia de la compañía, en muchos casos la empresa puede optar por integrarse a los canales de distribución, se tiene el ejemplo de Bimbo y Coca Cola, los cuales tienen propiedad y control total de su proceso de distribución, lo que le permite tener canales eficaces, fiables y capaces de satisfacer las necesidades de distribución. Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el costo de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible (Osterwalder, 2010).

Figura 25. Fuerzas impulsoras de la industria



Fuente: Porter, Michael E., Estrategia Competitiva 1982.

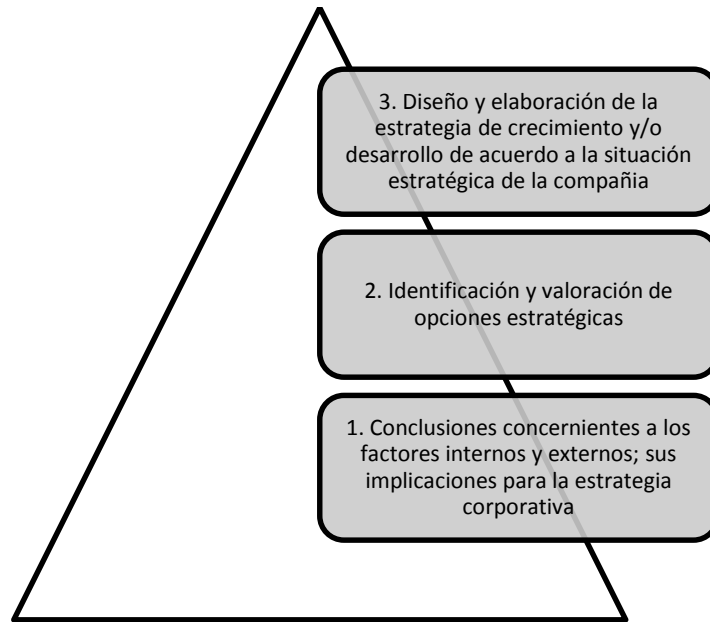
### 3.3.3. Mezcla de factores internos y externos

Una vez se han logrado identificar y categorizar los factores internos y externos, es importante establecer la relación entre ellos para que arroje un resultado que sea eficaz para la decisión estratégica de elegir una estrategia de crecimiento. Los factores no pueden ser analizados de manera aislada el uno del otro, pues la mezcla de ellos son consideraciones que determinan la situación estratégica de la compañía y modelan la elección de la estrategia de crecimiento.

En la figura 25 se representaron las etapas esenciales dentro del proceso de elección de la estrategia asociada a la determinación de los factores internos y externos inmersos en criterios de *ajuste estratégico*, *aceptabilidad* y *factibilidad*, cada uno de estos criterios proporciona información importante al proceso, los resultados de estos análisis se pueden resumir en la figura 3.7. Desde la base de la pirámide donde se recogen las conclusiones finales del análisis interno y externo, pasando por la identificación y valoración de las diferentes alternativas que tiene la empresa para dirigir su crecimiento y desarrollo, hasta llegar finalmente al diseño y construcción de la estrategia corporativa que mejor se ajuste a las condiciones de la organización.



Figura 26. Resultados del análisis de factores internos y externos para la estrategia de crecimiento



Fuente: elaboración propia apoyado en Thompson y Strickland (2001: 58)

Para efectos de esta investigación, se abordaran solo los factores internos y externos, los cuales están al alcance de la organización y son controlables en cierta medida.

# **CAPÍTULO 4.**

## **CORRESPONDENCIA ENTRE LA ESTRATEGIA Y EL MODELO DE NEGOCIO**

---

---



*“Estrategia es La determinación de Los objetivos a Largo plazo y La elección de Las acciones y La asignación de Los recursos necesarios para conseguirlos” A. Chandler (1962)*

*“Estrategia es La dialéctica de La empresa con su entorno” H. Ansoff (1965)*

*“Modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por La empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones” Joan E. Ricart (2009)*

*“El Modelo de Negocio describe La lógica de cómo una empresa crea, entrega y captura valor” Osterwalder y Pigneur (2010)*

La revista de Dirección de Empresas Universia Business Review en el año 2009 realizó una edición especialmente dedicada a modelos de negocio, el artículo introductorio por Joan E. Ricart; *Modelo de negocio: el eslabón perdido de La Dirección Estratégica* presenta la importante conexión que aporta el modelo de negocio a la formulación e implantación de la estrategia. El autor señala que *La separación poco natural entre el pensar y el hacer desaparece cuando uno utiliza el modelo de negocio como reflejo y proyección de La estrategia.*

La representación de los modelos de negocio es una forma de ver la realidad del conjunto de elecciones (acciones estratégicas) hechas en cada uno de los elementos que componen el modelo de negocio. En términos de la Joan E. Ricart podría ser lo que él llama *“el hacer”*, mientras que la estrategia u opción estratégica determina *“el pensar”*. En este capítulo se pretende lograr unir estas dos acciones mediante una integración entre los componentes del modelo de negocio que propone Osterwalder y los factores de elección de la estrategia presentados en el capítulo anterior.

El modelo de negocio es particular para cada organización, sin embargo, Osterwalder y Pigneur plantean una representación que busca proporcionar una forma visual y más clara que lo que significa e implica el modelo de negocio de una compañía. Los elementos clave del modelo de negocio que se incluirán en esta propuesta son los que tienen mayor incidencia en la elección de

la estrategia y están más asociados a los factores analizados previamente, esto considerando las aportaciones de los diferentes autores estudiados previamente, además se han incluido dos bloques adicionales que usualmente no son considerados en la literatura de modelos de negocio y que repercuten en la decisión estratégica de cualquier compañía; Competidores e Industria, completando así ocho bloques que son: 1. Proveedores, 2. Recursos clave, 3. Procesos clave, 4. Producto, 5. Canales de distribución, 6. Clientes (Mercado), 7. Competidores, 8. Sector Industrial (Industria)<sup>5</sup>.

Shafer, Smith y Linder (2005) analizan 12 definiciones de modelo de negocio publicadas entre 1989 y 2002 y desarrollan un diagrama de afinidad para identificar las cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. En definitiva, un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor (Joan E. Ricart, 2009). Con base en estas definiciones y aportaciones, se ha realizado una representación que permita una conexión con los factores de elección de la estrategia, esto con el fin de unir el *pensar* con el *hacer*, logrando estructurar las ideas de expansión o diversificación por medio de los elementos de su modelo de negocio propio, esto permitirá un análisis más clarificado y acorde a su estado real.

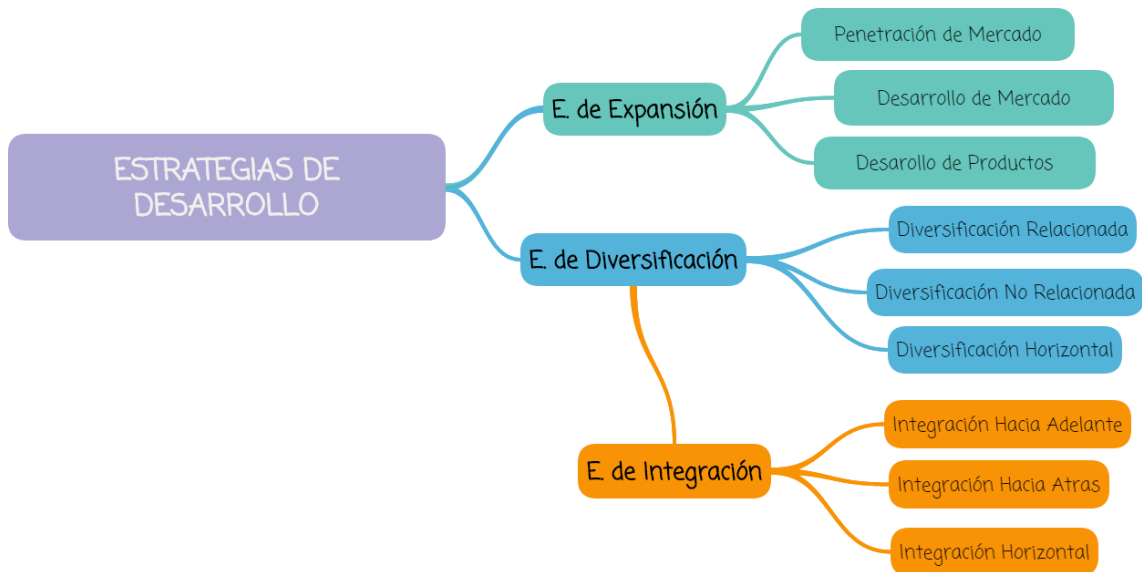
## **4.1. GUÍA PARA LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN O DIVERSIFICACIÓN**

### **1. Conocimiento de las Opciones Estratégicas.**

El decisor debe conocer las opciones estratégicas (diferentes estrategias de desarrollo) que tiene en búsqueda del desarrollo de los propósitos de la organización.

---

<sup>5</sup> En el capítulo 3 de este documento se describen cada uno de estos bloques a mayor detalle.



Fuente: Elaboración propia

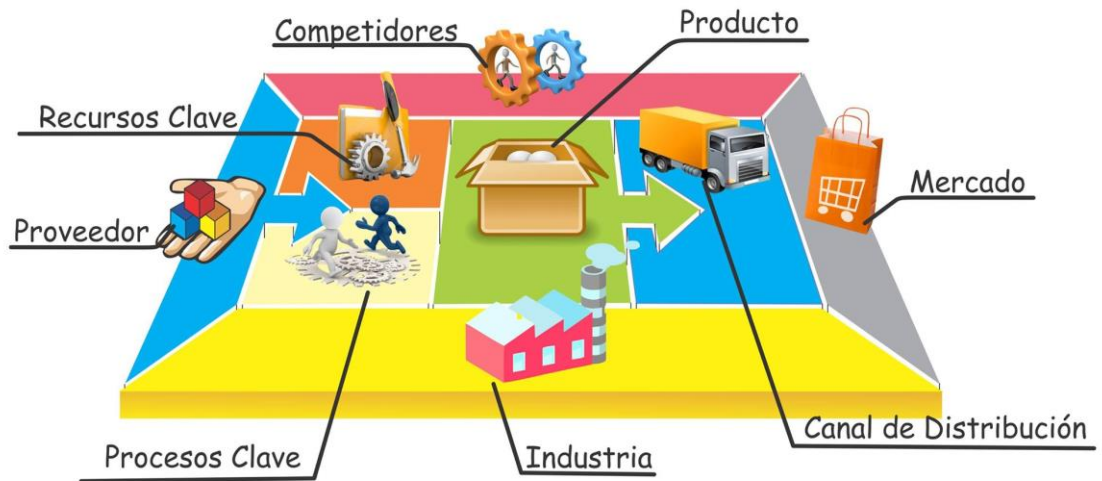
Una vez la empresa ha decidido crecer en sus operaciones, debe definir en qué sentido desea lograr dicho crecimiento, de primer momento debe conocer las opciones de desarrollo que tiene y lo que implica cada una de ellas<sup>6</sup>.

## 2. Conocimiento del Modelo de Negocio.

El decisor debe tener definido el modelo de negocio de la empresa, para lo cual debe considerar los ocho factores que condicionan la estrategia corporativa: Proveedores, Recursos Clave, Procesos Clave, Producto, Canal de Distribución, Mercado, Competidores e Industria. El uso del lienzo del modelo de negocio como representación gráfica permite una mayor claridad y entendimiento del negocio, además de ser un punto de partida importante respecto a los factores que se deberán analizar para la elección de la estrategia corporativa.

Figura 4.1. Modelo de negocio

<sup>6</sup> En el Capítulo 3 se describen las ventajas y desventajas de cada opción estratégica.

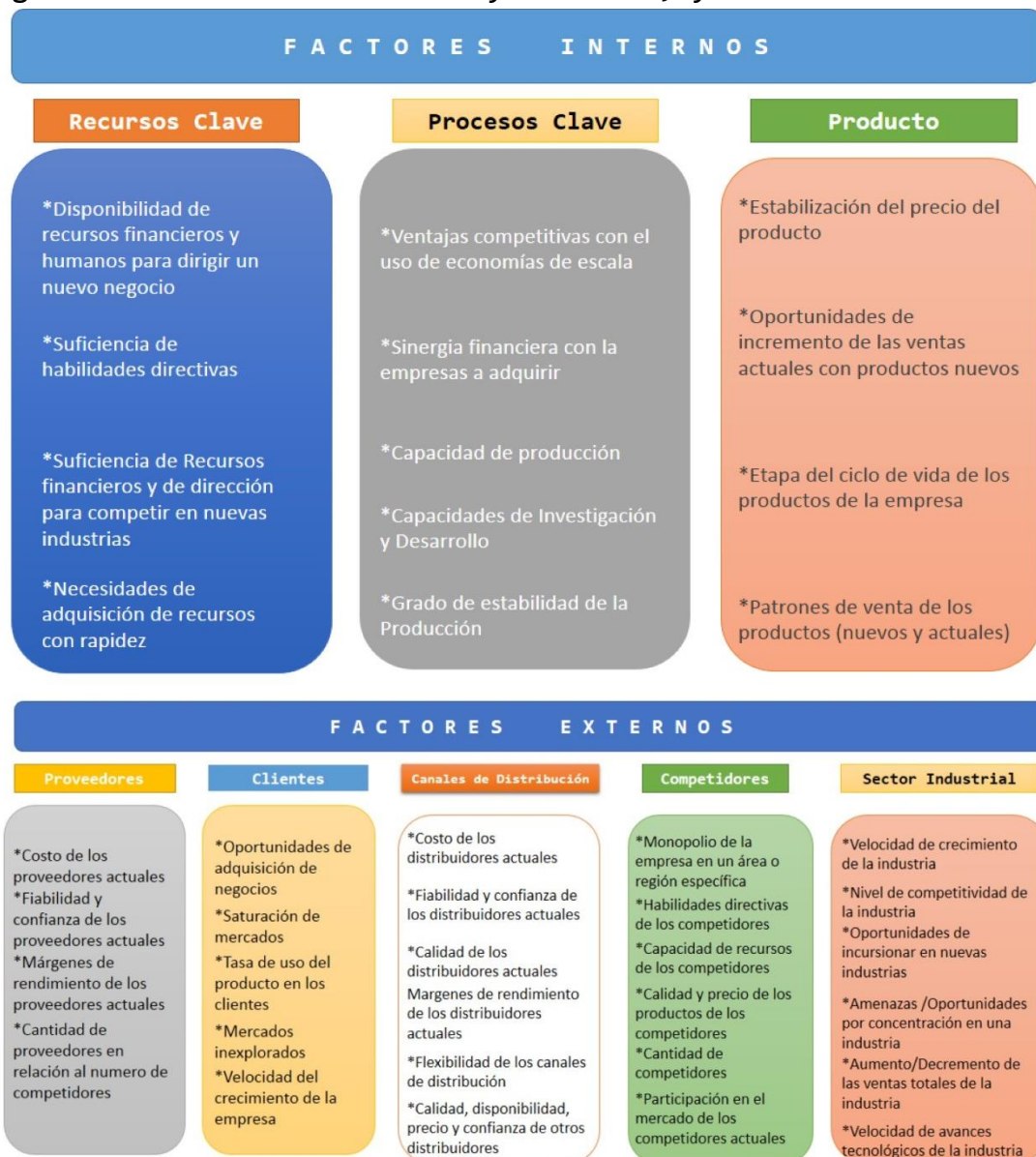


Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2009)

### 3. Análisis de condicionantes internos y externos para la elección de la estrategia.

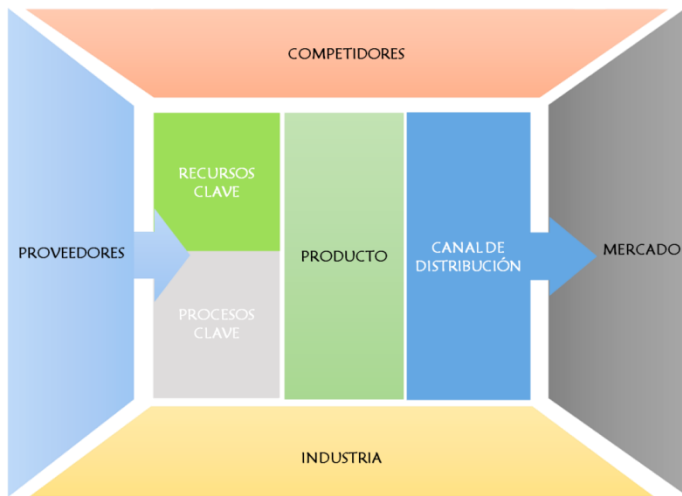
Cada uno de los factores que comprenden el modelo de negocio tienen una serie de condicionantes que deberán ser analizados con el fin de conocer el comportamiento y el estado de cada uno en función de la estrategia corporativa. La siguiente figura resumen las principales variables o elementos que condicionan la elección de la estrategia.

Figura 4.2. Factores internos y externos, y sus condicionantes.



Fuente: Elaboración propia

#### 4. Relacionar el Modelo de Negocio y sus factores condicionantes con la Estrategia.



La estructura del modelo de negocio puede ser diferente de acuerdo a las particularidades de cada organización, sin embargo, existen unos elementos comunes que deben ser considerados. Se ha tomado como referencia algunos bloques del lienzo de Osterwalder y Pigneur, a

estos bloques se han adicionado los *competidores* y la *industria* como factores externos que también condicionan la estrategia, por eso son ubicados en la parte exterior del cuadro principal, en la parte interna del grafico se ubican los otros seis bloques que determinan las condicionantes de la organización para la elección de la estrategia. Cada uno de estos bloques comprenden una serie de variables o factores (disponibilidad de proveedores, crecimiento de la industria, comportamiento del mercado, capacidad financiera, recursos y operaciones clave, entre otros que se detallaran más adelante) que según sea su comportamiento la empresa podrá decidir entre una estrategia u otra. Las figuras 4.3, 4.4 y 4.5 muestran la relación existente entre los factores del modelo de negocio y cada una de las estrategias. Para cada estrategia se indican los factores y sus condicionantes específicos, con el fin de orientar al decisor en el proceso de elección, por lo que previamente se deberá tener un detallado análisis de cada uno de los factores (paso anterior de esta guía).

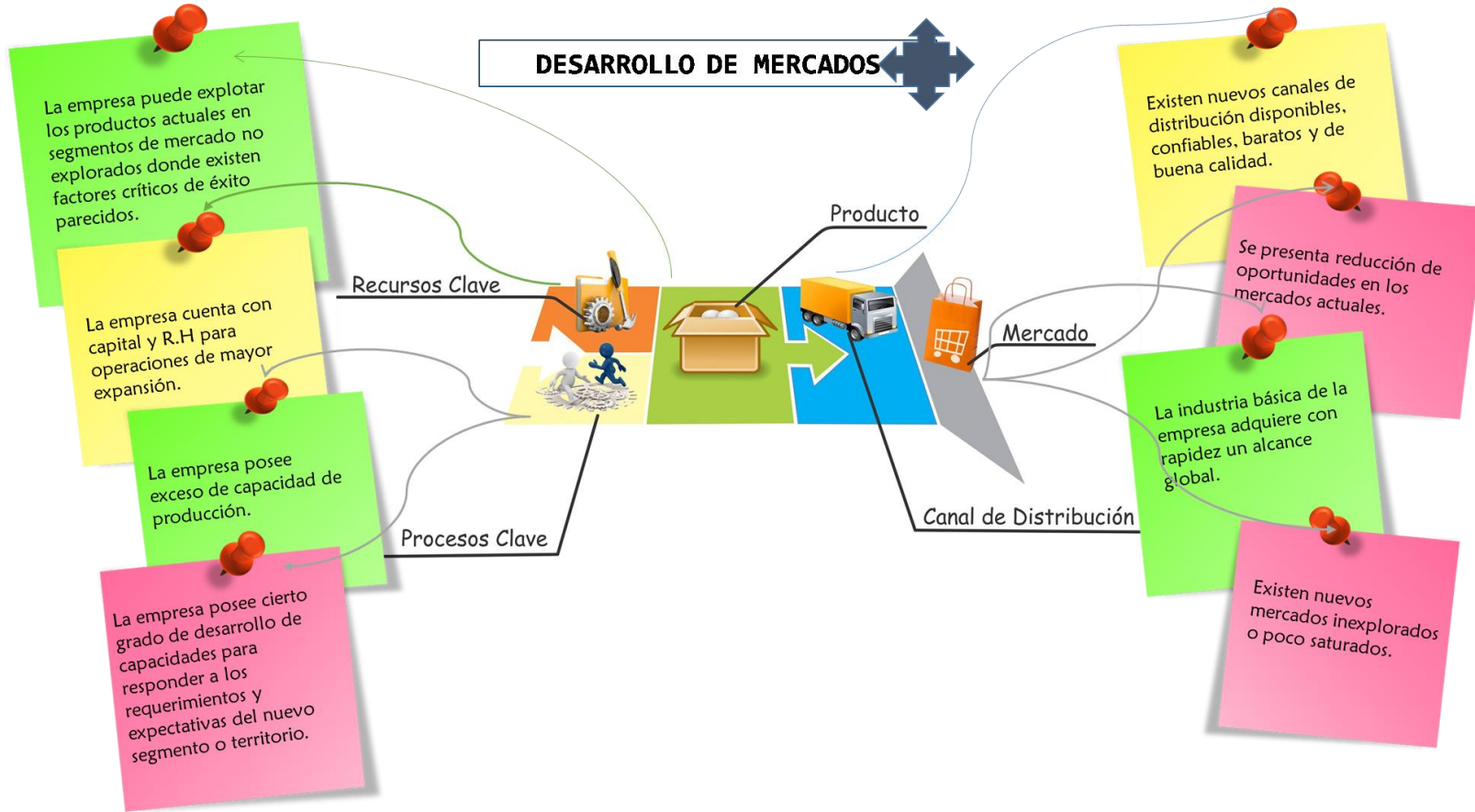


Figura 4.3. Los factores de elección de la Estrategia de Penetración en el Mercado y sus condicionantes.



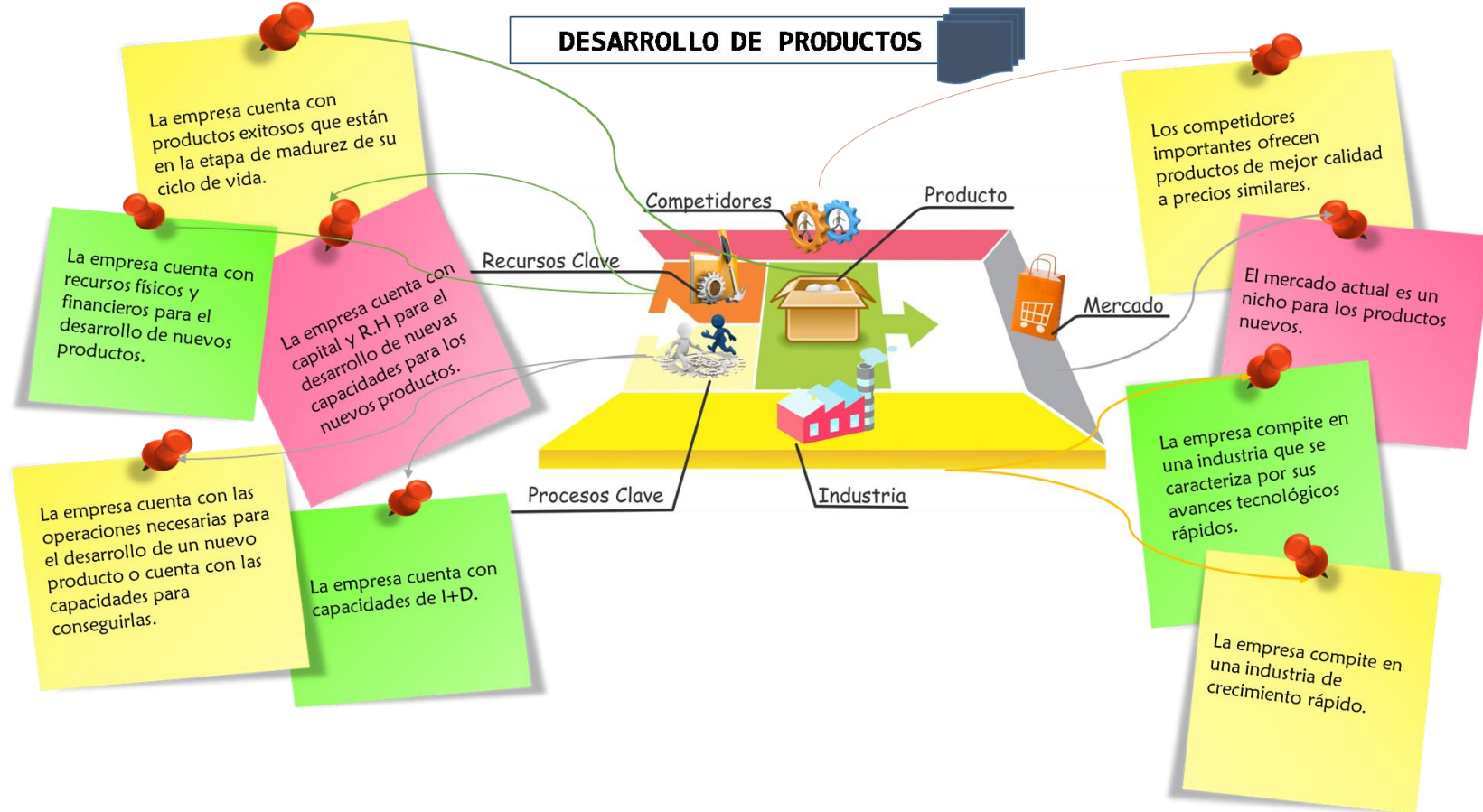
En la estrategia de Penetración en el Mercado intervienen los dos factores internos: Recursos y Procesos Clave, a su vez, tres factores externos: Industria, Clientes (Mercado) y Competidores. Dado que en esta estrategia se busca que la organización logre un crecimiento a partir del mismo mercado y mismo producto, la empresa debe incrementar sus ventas enfocándose en los mismos clientes; por ejemplo, creando campañas para que estos incrementen la tasa de uso de los productos, o por otro lado encontrar en el mercado actual nuevos clientes que no están siendo atendidos con un producto o servicio que la empresa tiene para ofrecerles. La Penetración de Mercado también resulta atractiva cuando competidores principales se van retirando del mercado, pero la industria presenta oportunidades de crecimiento, entonces la empresa tiene opción de ampliando su cartera de clientes con los que pertenecían a la competencia. El Recurso Clave que sin duda alguna puede condicionar esta estrategia es la capacidad financiera, pues la empresa debe realizar una inversión en una estrategia de penetración, de la cual no obtendrá beneficios inmediatos, por lo que se debe contar con capital de trabajo suficiente para sostener el periodo de maduración y consolidación de la estrategia.

Figura 4.4. Los factores de elección de la Estrategia de Desarrollo de Mercados y sus condicionantes



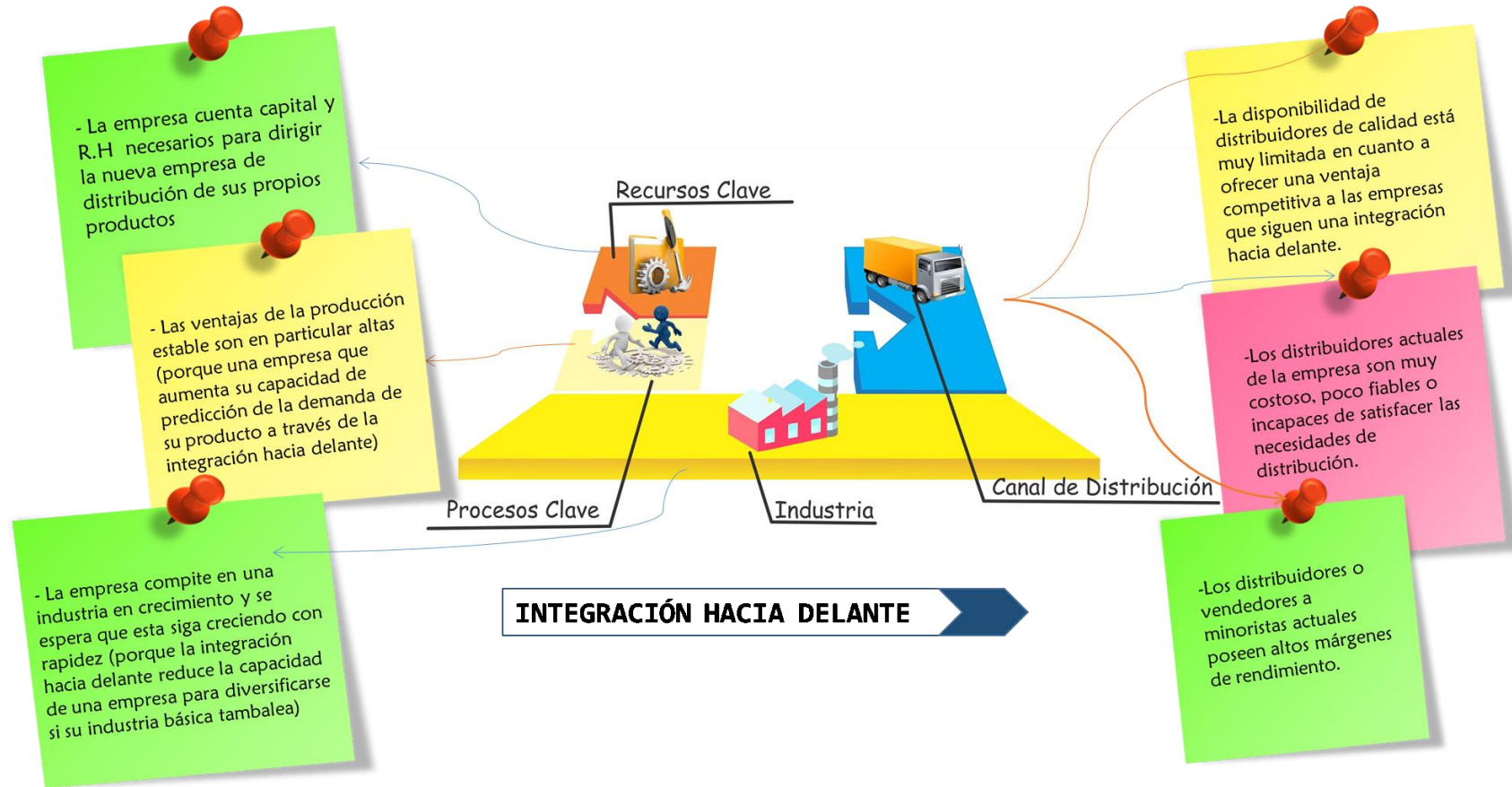
El Desarrollo de Mercados es una estrategia de expansión por la que la empresa puede optar siempre y cuando considere su desempeño en los factores de Recursos clave, Procesos clave, Producto, Canales y Clientes. Siendo estos los factores que intervienen directamente en la ejecución de esta estrategia. En esta estrategia la empresa opta por incorporarse en nuevos mercados, pero sin alterar su oferta actual de productos, por lo que debe conocer muy bien el estado actual de su mercado, pues en caso de estar presentando reducción la empresa debe buscar nuevos mercados inexplorados o con pocos oferentes en los cuales pueda incorporarse. Sin embargo, tener un mercado o muchos mercados potenciales no es suficiente, pues la empresa debe contar con canales de distribución adecuados para atender dichos mercados, debe contar con recursos humanos y financieros con los cuales pueda responder al proceso de expansión que implica abarcar nuevos segmentos de mercado, esto acompañado de procesos productivos y estratégicos que tengan la capacidad requerida, un claro ejemplo es cuando la empresa no está trabajando al 100% de su capacidad productiva, lo cual da lugar a satisfacer una mayor cantidad de requerimientos, si la empresa no cuenta con exceso de capacidad, deberá buscar alternativas para aumentarla o de lo contrario cambiar de estrategia.

Figura 4.5. Los factores de elección de la Estrategia de Desarrollo de Productos y sus condicionantes



La empresa puede lograr expandirse a través de la estrategia de Desarrollo de Productos, para lo cual intervienen muchos más factores que en las anteriores estrategias, pues es aquí donde la empresa toma la decisión de crear una nueva oferta de productos para su actual mercado. Por lo cual, la empresa debe considerarse un nicho para la nueva oferta de oferta, cuando se hace parte de una industria con rapidez en su crecimiento y en avances tecnológicos, el proceso de I+D es clave en la empresa para el desarrollo de nuevos productos, por lo que debe contar tanto con recursos financieros como humanos que permitan el desarrollo de innovaciones de producto. El hecho de que una empresa decida sacar nuevos productos al mercado implica modificaciones en los procesos productivos, si bien la empresa no cuenta con las operaciones necesarias para producir la nueva oferta, si debe gestionar la manera de conseguirlas.

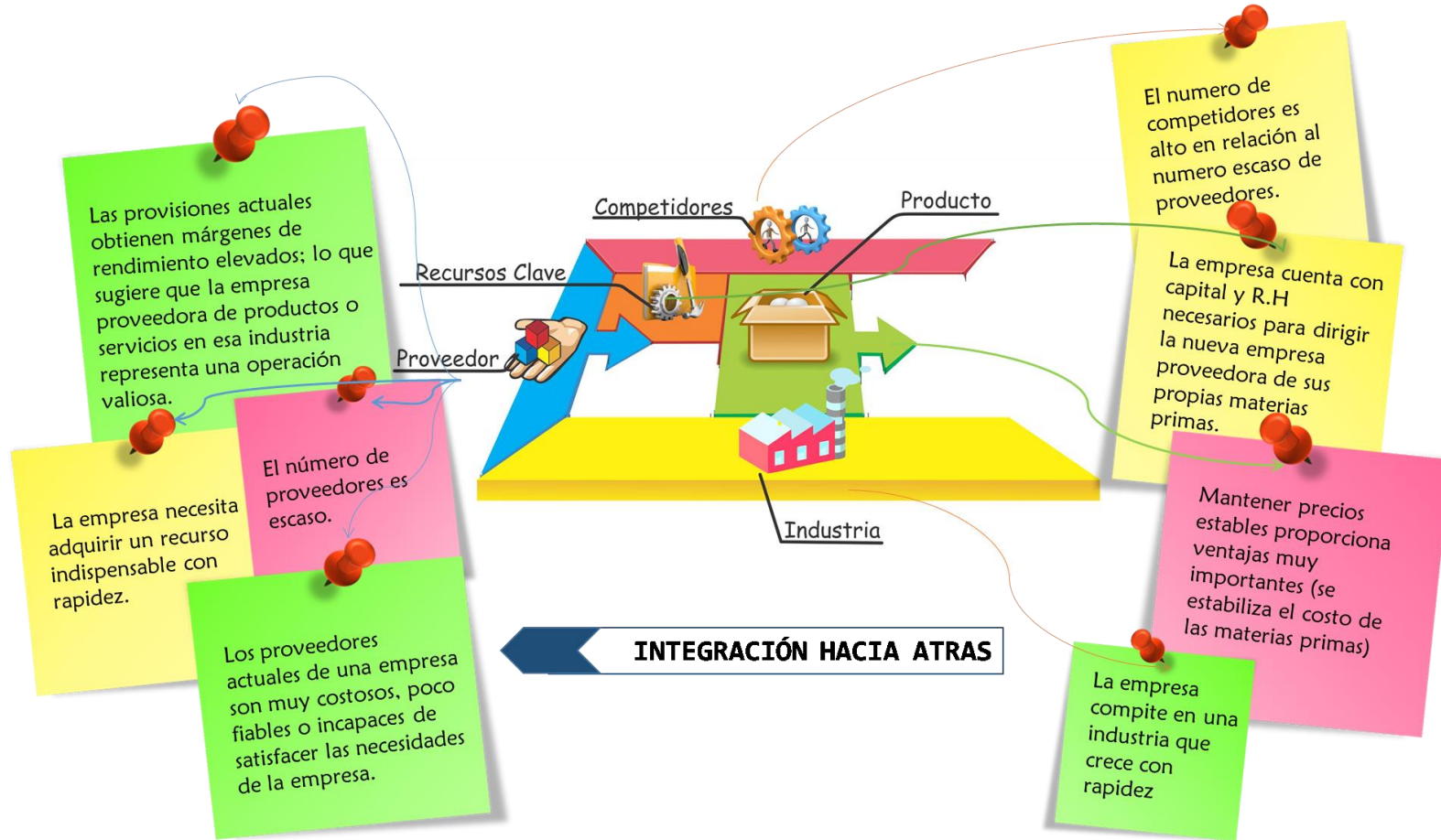
Figura 4.6. Los factores de elección de la Estrategia de Integración Hacia Adelante y sus condicionantes



La Integración Hacia Adelante es una estrategia que está condicionada principalmente por el comportamiento de los canales de distribución, pero también influyen los recursos y procesos clave, así como la industria. La Integración Hacia Adelante permite a la empresa ampliar sus operaciones incorporándose en actividades de sus clientes en la etapa final de distribución, por lo que una condicionante principal es la relación que tenga la empresa con sus distribuidores actuales, cuando estos no satisfacen en su totalidad las expectativas o cuando son muy costosos y su margen de rendimiento es alto, es conveniente que la empresa asuma el proceso de distribución como propio, sin embargo, también es fundamental que la empresa tenga tanto capital como recurso humano competente para dirigir las operaciones de distribución. Cuando la empresa desee integrarse hacia adelante debe considerar además que la industria a la que pertenece tenga previsiones de seguir creciendo, de lo contrario no conviene incorporarse en una actividad que más adelante se tendrá que dejar por el declive de la industria.

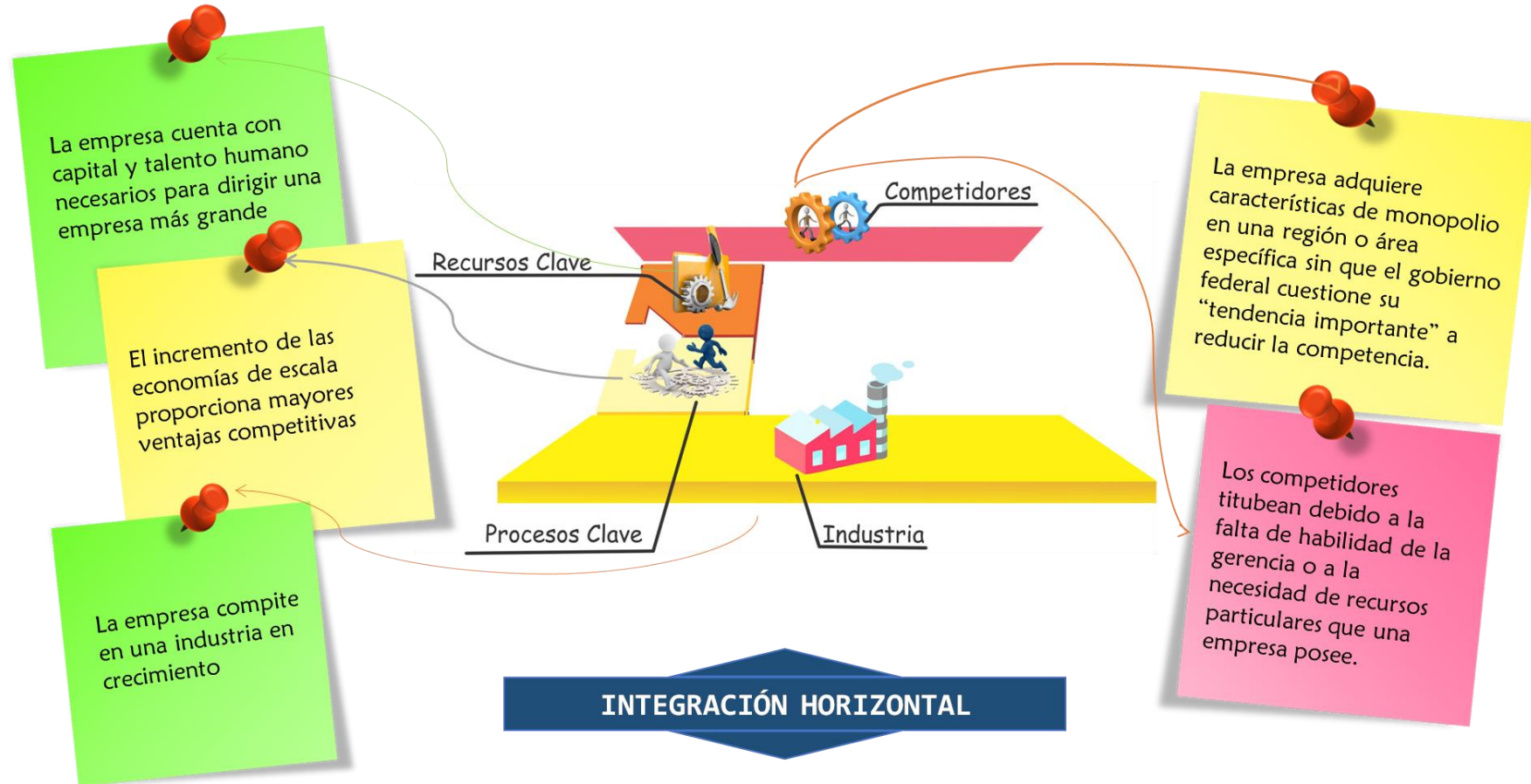


Figura 4.7. Los factores de elección de la Estrategia de Integración Hacia Atrás y sus condicionantes



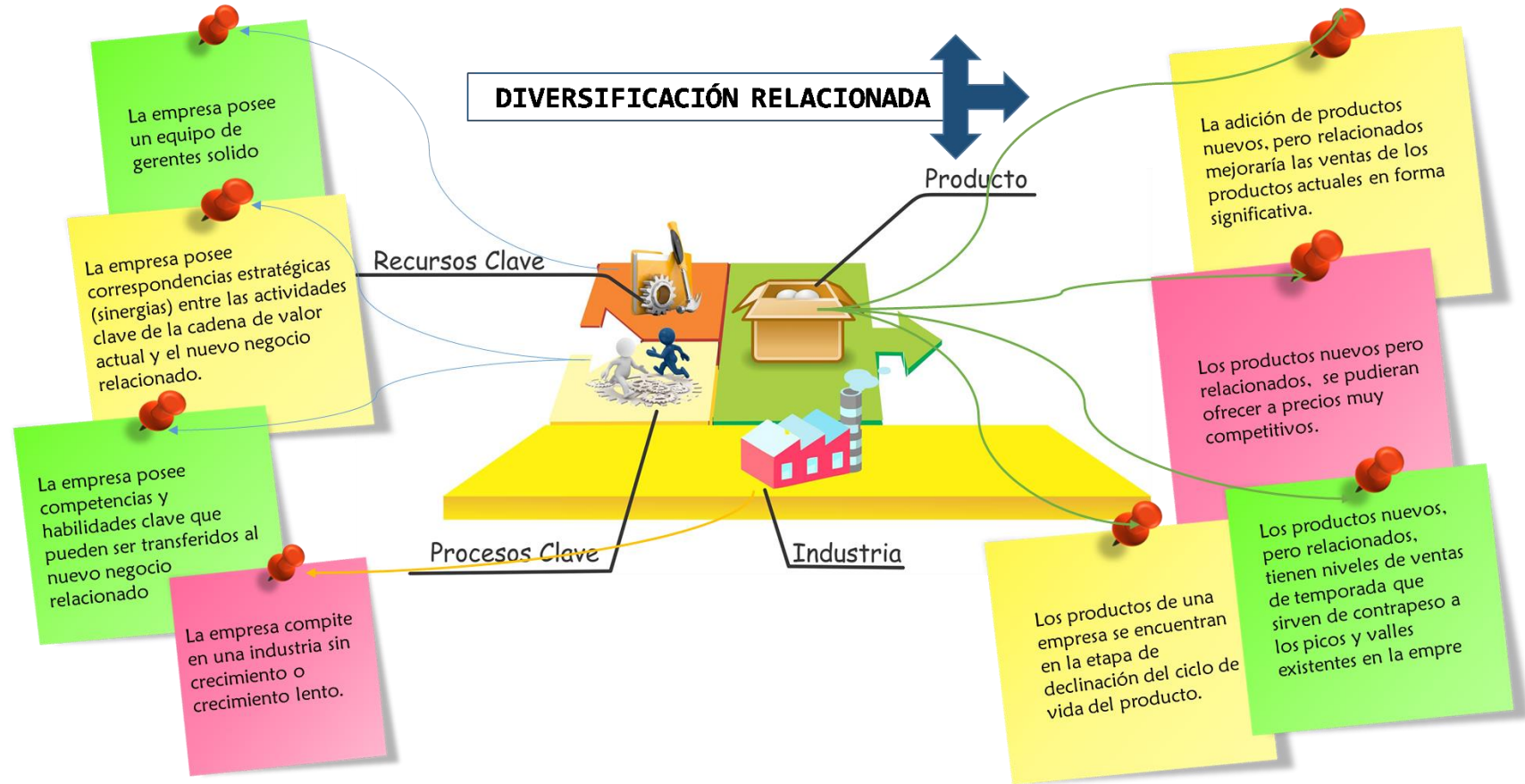
A diferencia de la anterior, en la Integración Hacia Atrás el principal condicionante esta en los proveedores, en compañía de los recursos clave, el producto, la industria y los competidores. La organización que decida orientar sus esfuerzos en esta estrategia deberá considerar que los márgenes de rentabilidad de los proveedores son altos y que además su elevado costo, poca fiabilidad o incapacidad de responder a las necesidades de la empresa, sean una condicionante principal para decidir integrarse hacia atrás. Sin embargo, hay otros elementos que deben ser considerados como la capacidad financiera y de recursos humanos con que se cuenta para poder dirigir la nueva empresa adquirida, el número de competidores con relación al escaso número de proveedores y también la regularización del costo de las materias primas, lo cual permite mantener estables los precios de los productos.

Figura 4.8. Los factores de elección de la Estrategia de Integración Horizontal y sus condicionantes



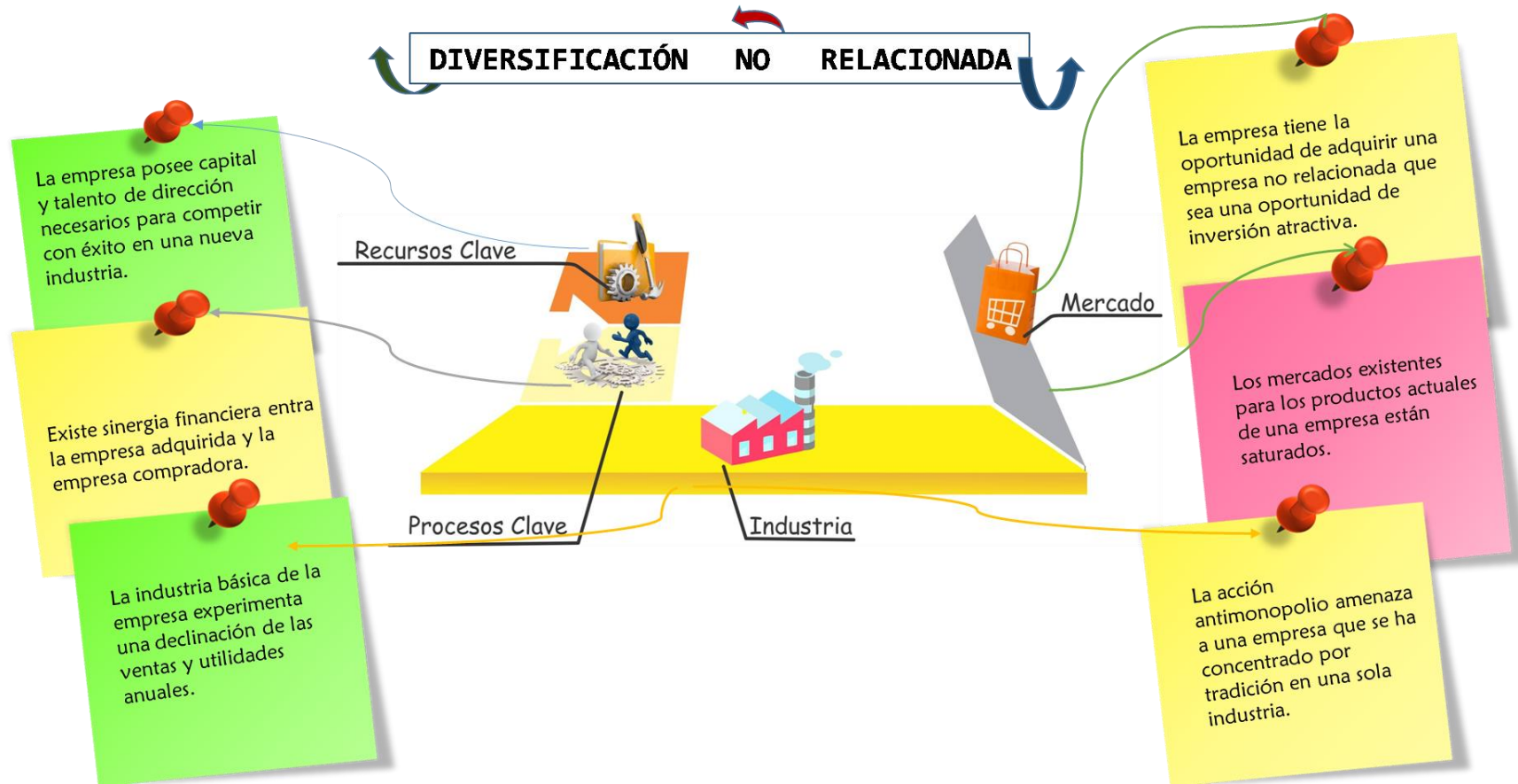
La Integración Horizontal es una estrategia que permite a la empresa expandir su alcance horizontal para así fortalecer su posición competitiva. En esta estrategia se utilizan los métodos de desarrollo como las fusiones y adquisiciones; los cuales se trataron en el capítulo 2, y permite a la organización pasar de posiciones modestas a otras de liderazgo, por lo que tiene fuertes condicionantes de origen externo, como lo son los competidores y la industria, dado que la empresa para lograr expandirse debe adquirir características de monopolio en una región o área específica, también una condicionante será si los competidores titubean por falta de habilidades de dirección de recursos, lo que puede dar lugar a una fusión o adquisición. Sin embargo, los recursos y procesos clave también juegan un papel importante, puesto que la empresa deberá contar con ciertas habilidades directivas que le permita dirigir una empresa más grande, además de contar con capital para realizar la o las fusiones y/o adquisiciones.

Figura 4.9. Los factores de elección de la Estrategia de Diversificación Relacionada y sus condicionantes.



Las Estrategias de Diversificación son quizá las que más condicionantes presentan, en el caso de la Diversificación Relacionada se condiciona principalmente a factores internos: recursos clave, procesos clave y producto, esto dado a que los negocios se relacionan si sus cadenas de valor poseen vínculos de valor competitivo que puedan ser trasladables o compartidos entre ellos, estos vínculos pueden estar asociados a los recursos de la empresa (físicos, humanos, tecnológicos, etc.) y a procesos productivos, administrativos y/o de dirección. Se suma además la condicionante externa de la industria, de la cual se debe analizar su comportamiento; si este es lento o acelerado, pues cuando la empresa compite en una industria sin crecimiento deberá buscar la diversificación como estrategia para poder mantenerse en el mercado.

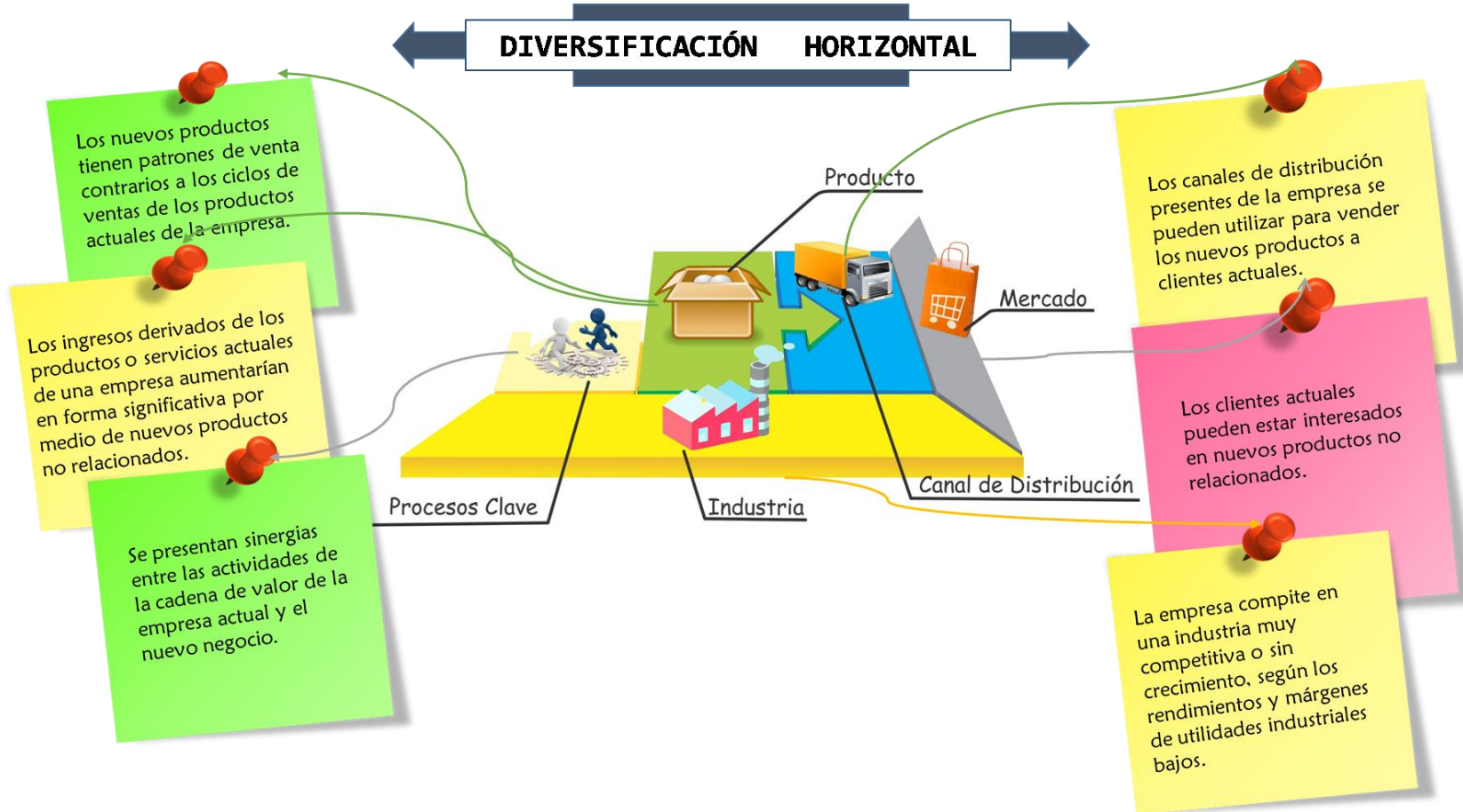
Figura 4.9. Los factores de elección de la Estrategia de Diversificación No Relacionada y sus condicionantes.



La Diversificación No Relacionada presenta condicionantes de origen interno y externo, los recursos y procesos clave, la industria y los clientes (mercado). En esta estrategia el análisis detallado de todos los cuatro factores que intervienen es una ardua tarea del decisor a fin considerar los elementos que intervienen en la decisión y que se señalan en la figura. Cuando una empresa opta por la Diversificación No Relacionada, la correspondencia estrategia (relación o sinergia) entre los negocios no es un requisito indispensable, pues la empresa busca incrementar los ingresos de la empresa en su conjunto y no sólo de un negocio específico. La organización debe contar con recursos financieros suficientes para adquirir el nuevo negocio y contar con el capital de trabajo necesario, otra condicionante es el recurso humano pues la empresa debe contar con habilidades directivas y personal competente para la operación y dirección del nuevo negocio no relacionado. La empresa debe tener conocimiento del comportamiento del mercado al cual pretende ofrecer sus nuevos productos no relacionados y también de la nueva industria a la cual se va a incorporar.



Figura 4.9. Los factores de elección de la Estrategia de Diversificación Horizontal y sus condicionantes.



La Diversificación Horizontal es una opción estratégica que abarca diversos factores tanto internos como externos. Procesos clave, Producto, Canales, Industria y Clientes presentan diversas condicionantes que deben ser consideradas en caso que la empresa opte por ella. Cuando la empresa está en una industria muy competitiva o sin crecimiento y se encuentra la oportunidad de aumentar los ingresos por medio de nuevos productos no relacionados con la operación de la empresa, la diversificación horizontal es una alternativa frente a dicha situación, también es importante considerar los ciclos de ventas de los productos actuales, es decir, productos que se venden poco en ciertas temporadas del año pueden ser suplidos por nuevos productos que tengan un patrón contrario dichos ciclos de venta. La empresa para esto tendrá que contar con canales de distribución flexibles, es decir, que se puedan adaptar a nuevos productos y nuevos clientes. La relación que tenga la organización con sus clientes, le puede llevar a identificar interés de los clientes por nuevos productos no relacionados.

## 4.2. La integración, la conexión, la adhesión...

El modelo de negocio presenta una gran ventaja y es la de poder reunir diferentes elementos de la dirección estratégica, por lo que puede ser usado para integrar aspectos que por sí solos podrían ser poco comprensibles, por algo Joan E. Ricart lo llama *El Eslabón Perdido de La Dirección Estratégica*. Las figuras anteriores sustentan este párrafo, pues al ser eslabonadas permite ver como resultado la integración entre los componentes del modelo de negocio y los factores de elección de la estrategia, es decir, mediante un mismo análisis se puede llegar a tomar la decisión respecto a la opción estratégica por la que debe optar la organización, esta decisión no debe ser basada en aspectos artificialmente separados, sino eslabonados con el modelo de negocio que la compañía, para de esta manera conocer las implicaciones, repercusiones, así como beneficios que traería la estrategia a elegir.

La tarea entonces del directivo o encargado del proceso de elección estratégica es analizar el modelo de negocio de la compañía en relación a cada una de las variables implícitas en cada bloque (factores), el análisis detallado implica no solo un conocimiento interno de la organización, sino también de su entorno, pues hay condicionantes externas que si no son consideradas pueden llevar a una estrategia al fracaso, aunque la empresa esté preparada internamente para ella. Los pasos anteriores pretenden ser una guía para la decisión de la mejor opción estratégica de la compañía, no solo la más conveniente sino también la más factible desde el punto de vista operativo. En cada uno de los bloques del modelo de negocio cada empresa puede adicionar variables o condicionantes que identifique y que no estén contempladas en esta propuesta, esto es algo importante que debe surgir del mismo análisis del modelo de negocio, puesto que cada empresa tiene particularidades desde su operación interna y también desde su entorno, con comportamientos especiales que deben ser estudiados a detalle y que no son comunes a otras industrias o compañías.

# CONCLUSIONES

En este trabajo se lograron definir por medio del lienzo del modelo de negocio los factores tanto internos como externos que afectan la acción estratégica de una compañía en el momento de decidir su dirección de desarrollo. Dentro de los factores internos se encontró la relevancia que tienen los recursos clave, los procesos clave y el producto en el proceso de selección de la estrategia, también se encontró cómo condicionan los factores externos como los proveedores, los clientes (mercado), los canales de distribución, los competidores y la industria. Esto a través de la recopilación bibliográfica realizada donde se lograron identificar diferentes perspectivas que tienen los autores respecto a la expansión y diversificación de una organización, que si bien algunos coinciden, al analizarlos en conjunto se pueden unir elementos que complementan este tema de investigación y a su vez la enriquecen.

Las empresas tienen una serie de opciones de desarrollo, sin embargo, cada una de ellas puede ser o no conveniente para una compañía en particular, por eso en el capítulo tres se lograron identificar diferentes ventajas y desventajas de cada opción estratégica, lo que no hace una estrategia mejor que otra, sino más o menos conveniente para cada organización de acuerdo diferentes elementos que pueden ser internos o externos.

Uno de los cuestionamientos realizados al inicio del proyecto era la ausencia de una propuesta que fuese clara para cualquier directivo, es decir, que por lo menos visualmente permitiera facilitar el proceso de decisión de dirección de desarrollo que debe tomar la compañía. Por tal motivo se logró en el capítulo cuatro, llegar a una propuesta que toma como base el modelo de negocio de la organización, esto con el fin de que los esfuerzos desde un inicio se orienten a aquellos elementos que son relevantes en la empresa y por lo tanto dan una idea de la dirección de desarrollo que debe tomar la misma; bien sea la expansión mediante penetración o desarrollo de mercados, o desarrollo de productos, o quizá la diversificación o integración

en cada una de sus variantes. El hecho de encontrar la correspondencia entre el modelo de negocio y la estrategia permite lograr el objetivo principal de esta investigación, pues se resume en el hecho de *unir el pensar con el hacer*, pues en muchas ocasiones las opciones de estrategia se quedan en un ambiente conceptual sin una estructura de operación clara, por lo que a través de esta tesis se logra dar estructura por medio del modelo de negocio, pues en él se define el *modus operandi* de las organizaciones.

La diversificación ha sido un tema de interés para muchos investigadores en el campo de la dirección estratégica. Se han realizado acercamientos respecto a la medición del grado de diversificación de una empresa, esto basado en el hecho que puede existir una sobrediversificación que en algún momento puede ser contraproducente para la compañía. Por tal motivo, es importante que en el caso de que una organización decida diversificarse, considere hasta qué punto llegará dicha diversificación, lo que lleva a que se siga desarrollando investigación en este tópico para que la dirección de una compañía pueda identificar el momento en que su estrategia pase de traer resultados de crecimiento a decrecimiento.

# BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H. I. (1965). *“Corporate Strategy”*, McGraw-Hill, Nueva York.
- Ansoff, H. I. (1975). *“La Estrategia de La Empresa”*, Universidad de Navarra, Pamplona.
- Bettis, R.A. (1981). “Performance differences in related and unrelated diversified firms”, *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No.4, pp. 379-393.
- Bettis, R.A.; Hall, W.K. (1982). “Diversification strategy, accounting determined risk, and accounting determined return”, *Academy of Management Journal*, Vol. 25, pp. 254-264.
- Chandler, A. D. (1962): *“Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise”*, MIT Press, Cambridge.
- Christensen, H.K.; Montgomery, C.A. (1981). “Corporate economic performance: diversification strategy vs. market structure”, *Strategic Management Journal*, Vol. 2, No.4, 327-343.
- Collis, David J. y Montgomery, Cynthia A. (1995): *Corporate Strategy: resources and the scope of the firm*. McGraw-Hill. P. 25-55. EU.
- Galbraith, J. R. (1983): *Strategy and organization planning*. Hum. Resource. Management, Vol. 22: 63-77.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006): “Dirección Estratégica”, Pearson Educación, Madrid, 7ª edición.
- Mintzberg H.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. (1998): *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall. EU.
- Mendelow, A. (1991). *Stakeholder Mapping*. Proceedings of the 2nd International Conference on information Systems, Cambridge, MA.
- Montgomery, C.A. (1985). “Product-market diversification and market power”, *Academy of Management Journal*, Vol.28, pp. 789-798.

- Navas López, J. E.; Guerras Martín, L. A. (2003): *Casos de Dirección Estratégica de La Empresa*”, Thomson-Civitas, Madrid 3ª edición.
- Navas López, J. E.; Guerras Martín, L. A. (2007): *La Dirección Estratégica de La Empresa: Teoría y Aplicaciones*”, Thomson-Civitas, Madrid 4ª edición.
- Osorio 2009. *Análisis Teórico De La Relación Entre Diversificación Corporativa Y Resultados Empresariales*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 15, Nº 2, 2009, pp. 105-126, Madrid.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation*. Self-published. EU.
- Prahalad, C.K.; Bettis, R. A. (1986): “*The Dominant Logic: A new Linkage between Diversity and Performance*”, *Strategic Management Journal* 7, p. 485 - 501.
- Prahalad, C. K.; Gary, H.; Howard T.; O’ Neal D. (1999): “*Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*”.
- Pitts, R.; Hopkins, H. (1982). *Firm Diversity: Conceptualization and Measurement*, *Academy of Management Review*, Vol. 7, Nº4, p.620-629.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. CECSA: México.
- Porter, M. (1985). *Competition in Global Industries*, Harvard Business School, Boston.
- Ricart, J. E. (2009). *Modelo de Negocio: EL eslabón perdido de La Dirección Estratégica*. *Universia Business Review*, tercer trimestre 2009.
- Rumelt, R.P. (1982). “*Diversification strategy and profitability*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No. 4, pp. 359-369.
- Shafer, S. M., Smith, H. J.; y Linder, J. C. (2005): *The Power of Business Models*”. *Business Horizons*, 48 (3).
- Smith W. R. (1956). *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*. *Journal of Marketing*, Vol. 21, No 1. P.3-8.
- Thompson, A.; Strickland, A. J. (2004): *Administración Estratégica: Textos y Casos*”, McGraw-Hill Interamericana, México, 13ª edición.
- Thompson, A.; Strickland, A. J. (2012): *Administración Estratégica: Textos y Casos*”, McGraw-Hill Interamericana, México, 18ª edición.