



Tema 6. Impacto del entorno industrial en la estrategia de negocios

Introducción



Es interesante apreciar cómo la tecnología está generando nuevos entornos competitivos que requieren estrategias adecuadas para funcionar en un ambiente digitalizado. Vale la pena recordar el ejemplo citado en EOI (2012) donde se pregunta el autor lo siguiente: ¿puedo hacer algo adicional mientras conduzco?, ¿puede el coche conducir por mí?, ¿puedo hacerlo en tráfico sin tener que estar detrás de otros vehículos? Y como parte de la respuesta hace referencia al proyecto de sistemas inteligentes que sean capaces de conducir un automóvil, que Google está desarrollando en el que se demuestra que, de esa manera, Google al liberarnos de esa tarea estará en posición de que el público consuma más de sus servicios.

El impacto que el entorno industrial tiene en las estrategias de negocio es importante no sólo para que la empresa logre eficiencia y rentabilidad sino para realizar procesos de adaptación e innovación que le permitan desarrollarse en forma sustentable.

Subtema 1. Estrategias en la industria fragmentada

Una industria **fragmentada**, afirmó Hill (2011), es aquella que se compone de una gran cantidad de empresas pequeñas y medianas. En la siguiente figura se muestran algunos ejemplos de ellas.



Ejemplos de industrias fragmentadas



Restaurantes



Gimnasios



Despachos legales, contables, ingeniería



Tintorerías y lavanderías



Abarrotes, tiendas de autoservicio y
conveniencia

Las industrias fragmentadas, en primer lugar, pueden existir debido a que se encuentran en su etapa inicial y son muy atractivas, de tal forma que muchos están interesados en entrar o bien por ser una industria madura y con altos niveles de demanda fragmentada, que hace que se requieran muchas empresas que cubran esa demanda.

Por otro lado, Hill (2011) presenta las principales razones que determinan que una industria esté fragmentada:

Razones de la fragmentación en las empresas

Bajas barreras de ingreso

Se presenta cuando las bajas barreras de ingresos facilitan que empresas pequeñas y medianas ingresen debido a la ausencia de economías de escala.

Deseconomías de escala

Se presenta el efecto de las deseconomías de escala, principalmente debido a requerimientos específicos de los clientes.

Sectores industriales



Aparición de nuevas empresas

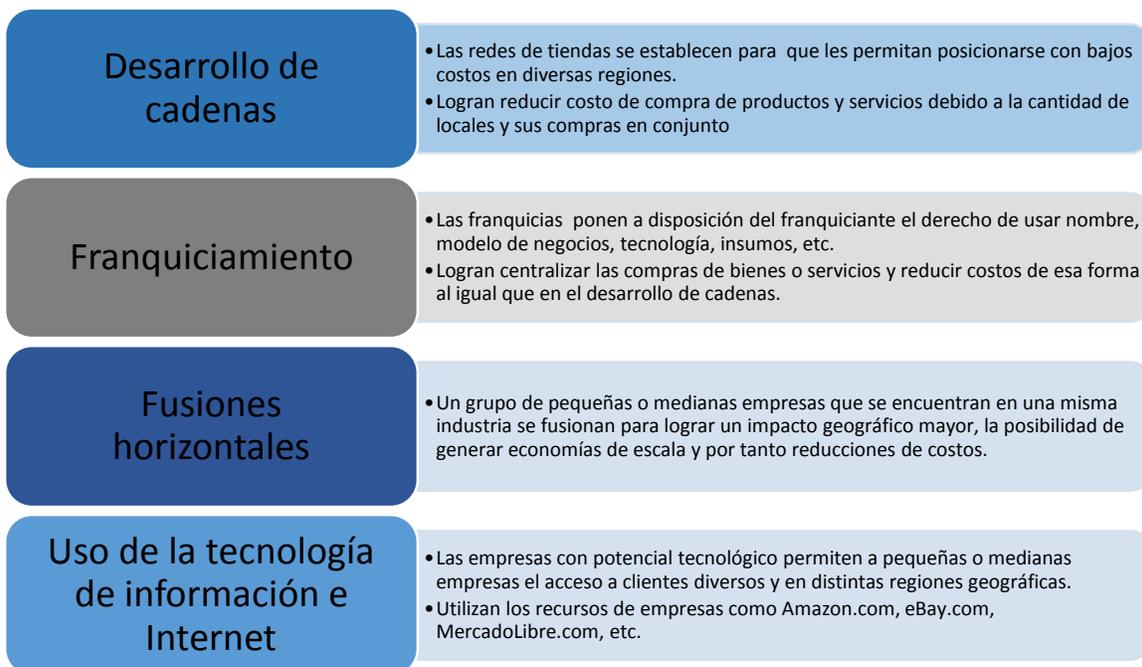
Se presenta cuando las barreras de ingreso son bajas y permiten la aparición de nuevas empresas interesadas en un mercado amplio.

Especialización y variedad de los productos

Se presenta cuando las características de los productos demandados por los clientes requieren mucha especialización y variedad y por tanto no es conveniente la producción de cantidades muy grandes.

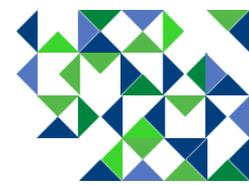
Por lo general, cuando una empresa está en una industria fragmentada puede desarrollar las siguientes estrategias:

Estrategias en industrias fragmentadas



Es importante considerar que, en el caso de las industrias fragmentadas, empresas con altos niveles de diferenciación pueden alcanzar un buen posicionamiento de mercado en el sector de clientes al cual se enfocan.

Un directivo de empresa que esté en industria fragmentada debe ser capaz de analizar sus perspectivas estratégicas y también de definir, en particular, cuál estrategia o estrategias aplicar para lograr los mejores resultados.



Subtema 2. Estrategias en la industria en desarrollo

En los mercados en desarrollo podemos encontrar dos tipos de industrias: la **embrionaria** que comienza a desarrollarse y la industria **en crecimiento** que se encuentra en un proceso acelerado de demanda de sus productos. Pensemos en el caso de la industria naciente de los dispositivos móviles *wearable*, como es *Google Glass* o de los cepillos dentales con *bluetooth*, que están apareciendo en sus primeras versiones y cuyos costos hacen que todavía no sean accesibles a públicos muy amplios y cuya tecnología no ha probado por completo su utilidad. Pero está en etapa embrionaria y está generando inquietud en diversos sectores de clientes que harán que en los próximos años la industria se encuentre en pleno crecimiento acelerado.

En este tipo de industrias podemos encontrar clientes con diferentes características y tiempo en el que se adhieren al mercado, analicemos estos tipos de clientes:

Grupos de clientes en las diferentes fases del ciclo de vida de la industria

Innovadores	Adoptadores tempranos	Mayoría temprana	Mayoría tardía	Rezagados
				
Los clientes quienes son tecnológicamente sofisticados e ingresan al mercado antes que los demás, ingresan en la fase embrionaria.	Los clientes que son entusiastas de los cambios, que desean tener los avances antes que otros no importa el costo, ingresan en la fase embrionaria.	Los clientes que son los primeros integrantes del mercado masivo e ingresan dentro de la fase de crecimiento.	Los clientes que compran nueva tecnología cuando el mercado llega a su etapa de madurez.	Los clientes que son conservadores, que desconfían de las nuevas tecnologías y llegan cuando se sienten seguros, llegan en la fase de madurez.

Estrategias en la industria en desarrollo

1. Cruzar el abismo (estrategias para industrias embrionarias)

Consideremos que estas industrias tienen como clientes principales a **innovadores** y **adoptadores tempranos**; es decir, clientes que tienen un perfil de alto **conocimiento tecnológico** y **expectativas muy altas** respecto a los productos de estas industrias.



Se denomina cruzar el abismo, porque en esta etapa las empresas deben buscar un modelo de negocios que les permita transitar de un mercado especializado y reducido, hacia un mercado amplio y con perfiles de clientes muy diversos.

Hill (2011) comenta que muchas empresas en esta etapa no pueden encontrar el modelo de negocio adecuado y se pierden en un abismo que las hace salir del mercado, aun cuando su potencial de producto o servicio era interesante.

Aun cuando, existen otros abismos entre los diferentes grupos de clientes, el más profundo y complejo se da entre los adoptadores tempranos y la mayoría temprana.

2. Tasa de crecimiento del mercado (estrategias para industrias en crecimiento)

Las empresas en este punto deben prepararse para seguir invirtiendo en investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios que mejoren los desarrollados anteriormente y le permitan de esa forma continuar, como elementos relevantes de un mercado que requiere innovación constante.

Pero además, estas empresas deben evolucionar su estructura organizacional para que ésta sea capaz de adaptarse a los cambios de un mercado en continua evolución. Aún cuando las pequeñas empresas, al tener estructuras organizacionales más simples, tienen mayor potencial de adaptación, las medianas y grandes deben desarrollar **modelos flexibles** que les permitan esa flexibilidad y capacidad de adaptación rápida.

A continuación se analiza los factores que aceleran el crecimiento (tasa de crecimiento)

Factores que aceleran el crecimiento

1. **Ventaja competitiva**

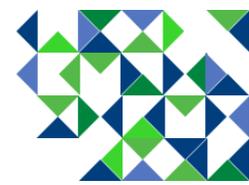
Es la ventaja que desarrolló la empresa a través de los avances tecnológicos en sus productos.

2. **Compatibilidad**

Es el grado en que el nuevo producto es consistente con las necesidades actuales del mercado, con las expectativas de los innovadores y adoptadores tempranos.

3. **Complejidad**

Es el grado en que el nuevo producto podrá ser asimilado en su uso por los nuevos usuarios.



4. **Posibilidad de probarlo**

Es la posibilidad de experimentar el uso del producto, por parte del cliente, antes de la compra para verificar la utilidad y expectativas creadas.

5. **Posibilidad de observarlo**

Es poder visualizar los resultados del uso del producto y, por lo tanto, un convencimiento en el proceso de adopción del producto.

Por todo lo anterior se requieren profesionales capaces de comprender y generar estrategias de negocios en empresas que se encuentran en estado embrionario o en crecimiento. En cuanto a las empresas, podemos decir que deben ser eficientes y desarrollar buenas estrategias competitivas que les permitan atravesar a la etapa de madurez y de adoptadores tempranos a clientes masivos cruzando ese abismo complejo.

Subtema 3. Estrategias en la industria en declive



Una vez que las industrias han llegado a la madurez suelen pasar por una etapa de estancamiento que es crítica, ya que si no evolucionan y buscan la forma de innovar, vendrá una etapa de declive que ha llevado a muchas empresas en diversas industrias a la desaparición. Es por ello que **una industria que ha llegado a la madurez debe prepararse y desarrollar nuevas estrategias**. Por ello analizaremos estos casos y qué se puede hacer.

Veamos algunas alternativas estratégicas que permitan a las empresas seguir adelante y reiniciar su crecimiento nuevamente (Hill, 2011):

Estrategias que permitan a las empresas seguir su crecimiento

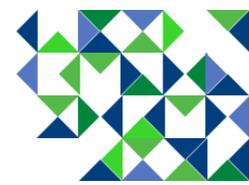
Estrategia de liderazgo

Se enfoca al crecimiento dentro de una industria en declive, con base en demostrar la capacidad de aprovechar la participación de mercado de las empresas que están saliendo de la industria, al no generar estrategias adecuadas.

Estas estrategias son adecuadas:

- Cuando la empresa tiene competencias distintivas que le permiten atraer a esos clientes que eran de otras empresas.
- Cuando la velocidad del declive y la intensidad de la competencia sean moderadas.





Estrategia de nicho

Se enfoca a la identificación de nichos dentro de la misma industria en la que se encuentra y, entonces se especializa, generando diferenciación para atender las necesidades específicas de los clientes de ese nicho de mercado. Por ejemplo: si la empresa está en la industria de panificación, puede enfocarse en atender sólo al nicho de clientes que compran pan artesanal elaborado con base en mantequilla y con calidad gourmet.



Estrategia de cosecha

Se enfoca en empresas que no tienen posibilidad de salir adelante en un mercado altamente competitivo y donde la intención es generar flujos de efectivo positivos, al dejar de invertir y dar tiempo para cambiar o liquidar la empresa en el futuro.



Estrategia de desinversión

Se enfoca en buscar la posibilidad de vender la empresa antes de que la industria entre en una fase de declive crítica y, por lo tanto, pueda recuperar la mayor parte de la inversión.



Cuando una empresa se encuentra participando dentro de una industria en declive, debe tener la visión necesaria para evolucionar, moverse, aprovechar oportunidades o bien salir del negocio a través de las estrategias que comentamos anteriormente. Los directivos de las empresas deben entender que aferrarse por cuestiones sentimentales a una industria en un mercado en continua evolución no es posible, a menos que sean capaces de innovar y generar alternativas evolucionen la industria.

¡Quiero más!

- Para conocer más sobre **Cómo la implementación de estrategias permite que empresas en mercados fragmentados crezcan**, te recomendamos leer el artículo:



- WSJ. (2012). *Grandes licoreras crecen en Latinoamérica*. Recuperado de <http://www.estrategiaynegocios.net/blog/2012/09/11/grandes-licoreras-crecen-en-latinoamerica/>
- Ingresa al siguiente recurso del Temoa en el que podrás conocer **sobre las fusiones horizontales. Privatización y fusiones en oligopolios mixtos** / <http://www.temoa.info/node/670455>
- Para conocer sobre un ejemplo acerca de la estrategia de nicho de mercado, te invitamos a ver el siguiente video titulado **Receta para tu Negocio - Tip 2: Estrategia de "Nicho Mercado" vs Estrategia de "Mercado Abierto"**. <https://www.youtube.com/watch?v=lq8t8xHsHSs>

Mi Reflexión

Reflexiona sobre lo siguiente: ¿por qué en las industrias fragmentadas una estrategia de diferenciación puede ser exitosa?, ¿cómo se puede cruzar el abismo y llegar a clientes en forma masiva cuando las estrategias han estado enfocada a clientes con características específicas?, ¿en qué momento una empresa de una industria en etapa de madurez debe tomar decisiones para evitar el declive? Estas y otras preguntas más debes analizar como directivo de una empresa.

Realmente el mundo de los negocios en el cual vivimos, está en una época que requiere de creatividad e innovación en todos sentidos y que se debe aplicase en las estrategias que deben implementar las empresas en determinadas condiciones. Por ejemplo: la etapa del ciclo de vida de la industria en la que se desarrollan, el tipo de clientes a los cuales atienden, las características del entorno geográfico o económico, su estructura organizacional, etc.

Cuando los directivos de estas empresas se preparan académica y profesionalmente y, además, ponen en práctica toda su capacidad creativa y aprovechan los recursos de capital humano de la organización, están preparando a la empresa para generar valor y eficiencia; así como un crecimiento sostenible y sustentable. Finalmente, no debemos olvidar que deben generar estructuras flexibles que sean capaces de adaptarse a los cambios y evolucionar.

Para cerrar el tema te proponemos investigar ¿cómo podemos aprovechar los cambios tecnológicos en el desarrollo de nuevas estrategias de negocio?



Bibliografía

- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: un enfoque integral* (9ª ed.). México: Cengage Learning. ISBN: 978-607-481-322-7



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.