

Integración de la Estrategia Competitiva

Las estrategias competitivas son aplicadas en la empresa, generalmente por los directivos con la finalidad de lograr los objetivos propuestos y para ello suelen requerir grandes recursos para su ejecución.

La forma en la cual son aplicadas en la empresa comúnmente incluye la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia (Barthelmess, V. C., 2009).

Enseguida vamos a ver las características generales de las estrategias de integración más conocidas y cómo es que se integran en el proceso de la empresa:

Integración hacia adelante: consiste en obtener la posesión o un mayor control de los distribuidores o minoristas con los que trabaja la empresa, por ejemplo cuando la empresa tiene sus propios puntos de venta. Lo cual se recomienda si:

- Los distribuidores no son capaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- El número de distribuidores es tan poco que el adquirirlos podría significar una ventaja competitiva ante los demás competidores.
- La empresa cuenta con los recursos necesarios para distribuir sus propios productos al consumidor final.
- Los distribuidores o minoristas presentan elevados márgenes de utilidades y, por tanto, entrar en su negocio podría significar una buena oportunidad de negocio.

Integración de la Estrategia Competitiva

Integración hacia atrás: consiste en obtener la posesión o un mayor control de los proveedores de la empresa. Ejemplos del uso de esta estrategia son cuando una empresa constituye una segunda empresa que se encargue de producir los insumos que necesita, o cuando logra mejores condiciones de uno de sus proveedores.

Es recomendable utilizar esta estrategia en los siguientes casos:

- Cuando los proveedores de la empresa son poco confiables, sus precios son demasiado elevados o no son capaces de satisfacer sus necesidades de insumos.
- Cuando el número de proveedores es poco en comparación al número de competidores y, por tanto, el adquirirlos podría significar una ventaja competitiva.
- Cuando la empresa cuenta con los recursos necesarios para suministrar los insumos que necesita.
- Cuando los proveedores presentan elevados márgenes de ganancias y, por tanto, entrar en su negocio podría ser una buena oportunidad de negocio.

Integración horizontal: consiste en obtener la posesión o un mayor control de los competidores de la empresa. Ejemplos del uso de esta estrategia son cuando una empresa se fusiona con una empresa competidora, o cuando la adquiere o la absorbe.

Es recomendable utilizar esta estrategia en los siguientes casos:

- Cuando la fusión con una empresa competidora podría significar un aumento de las economías de escala.
- Cuando la adquisición o absorción de una empresa competidora podría significar una ventaja competitiva ante los demás competidores.
- Cuando la empresa cuenta con los recursos necesarios para administrar con éxito la expansión.

Integración de la Estrategia Competitiva

Existe otro tipo de integración que se da por medio de lo que denominamos “Las Estrategias Intensivas”, las cuales incluyen: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, este tipo de estrategia requiere un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes, enseguida se describe cada una de ellas citadas por Barthelmess, V. C. (2009).

Penetración en el Mercado. Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. Incluye:

- Aumentar la cantidad de vendedores.
- Elevar el gasto publicitario.
- Ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

El Desarrollo del Mercado. Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otros mercados. Sin embargo, la expansión en los mercados mundiales no garantiza el éxito porque a veces se pierde el control de la calidad y del servicio al cliente.

El Desarrollo del Producto. La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. Así podemos encontrar en el mercado una variedad de marcas y con características diversas.

Otro tipo de integración utilizado es mediante el uso de las Estrategias de Diversificación. Hay tres tipos generales de Estrategias de Diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.

Integración de la Estrategia Competitiva

La Diversificación Concéntrica. La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados se conoce con el nombre de diversificación concéntrica.

La Diversificación Horizontal. La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.

La Diversificación en Conglomerado. Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

Existe también la integración mediante *Estrategias Defensivas*, en las cuales las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación

- **La Empresa de Riesgo Compartido** (Joint Venture). La empresa de riesgo compartido es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia solo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos.
- **El encogimiento (o reducción).** Esta estrategia consiste en reagruparse mediante la reducción de costos y/o activos; por ejemplo, cuando una empresa vende uno de sus edificios, cuando elimina una de sus líneas de productos, cuando cierra una de sus sucursales, cuando hace un recorte de personal o cuando establece sistemas de control de gastos.
- **Desinversión.** Consiste en la venta de una división o una parte de la empresa. Un ejemplo del uso de esta estrategia es cuando una empresa vende su negocio de perfumería para dedicarse de lleno a su negocio de cosmética.

Integración de la Estrategia Competitiva

- **Liquidación.** Consiste en vender todos los activos de la empresa, en partes y por su valor tangible, esta estrategia se usa cuando una empresa se declara en quiebra o bancarrota y decide liquidar sus activos.

Tomar una buena decisión para el funcionamiento de la empresa es la mayor responsabilidad del administrador de la empresa, por lo tanto es necesario que se conozcan las posibilidades con las que se cuentan y las experiencias que se tienen en diversas empresas de su aplicación.

Referencias:

Escalante, K. (2009). Estrategias competitivas. Argentina: El Cid Editor | apuntes. Recuperado a partir de: <http://www.ebrary.com>

Barthelmess, V. C. (2009). La planeación estratégica en las organizaciones. Argentina: El Cid Editor | apuntes. Recuperado a partir de: <http://www.ebrary.com>