



liberando al genio creativo que
convierte las ideas en acciones



EL CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS, LAS INDUSTRIAS Y EL PLAN TÁCTICO

Juan Carlos Erdozáin R
Octubre 2024



COLECCIÓN PENSAMIENTO ESTRATÉGICO 🧠

GENERALIDADES DE ESTA LECTURA

“Durante el crecimiento de una incipiente empresa, esta atravesará las etapas del ciclo de vida empresarial y encontrará diferentes desafíos que requieren diferentes fuentes de financiamiento a corto y largo plazo.”

Larry Greiner

Una forma de averiguar el “estado de salud de la empresa” es diagnosticando su situación presente e imaginando su situación futura.

El diagnóstico de una empresa es necesario para garantizar su futuro, debido a que, aun siendo exitosa en el tiempo presente, esto no le da la certeza de que siga así al paso de los años; cuando los mercados cambian debido a modificaciones en el hábito de clientes y consumidores y la empresa no cambia, se presenta su declive, como se observa en el gráfico de arriba.

Debido a lo anterior, una primera forma de diagnosticar a una organización en tiempo presente es a través del “**Modelo de Greiner**”, mismo que se encontrará más adelante en esta lectura.

En el mencionado anexo, se dan a detalle las características de cada una de las fases que enfrenta una empresa y, las crisis que enfrentará; identificando en que fase esta la empresa

CICLO DE VIDA DE UNA EMPRESA



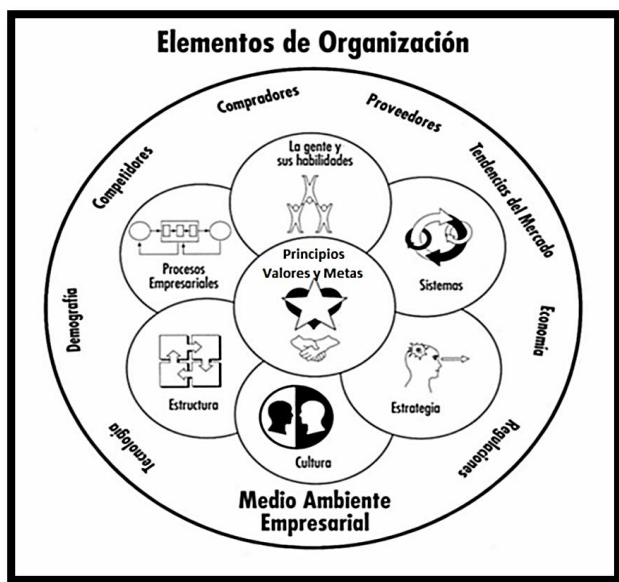
de estudio se podrá saber a que crisis se enfrentará y así, proponer estrategias para evitar que la empresa desaparezca.

LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO (UEN)

Para diagnosticar la situación de una organización, hay que recordar que la unidad estratégica de negocio (empresa), se llama así porque toda organización es:

💡 Una **unidad de negocio**, compuesta por sus áreas funcionales: dirección general, administración & finanzas, capital humano, operaciones y ventas & mercadotecnia.

💡 Y es **estratégica**, debido a que debe de ejecutar tácticas en el presente que garanticen su futuro para lograr sus estrategias, recordemos que **“El Pavimento del Futuro es el Presente”**.



La unidad estratégica de negocio, se le llama así cuando:

- 1) Se configura como grupo o “ **Holding** ”, conteniendo a varias empresas.

Por ejemplo, **Grupo Gigante es una Holding** que tiene a varias empresas, conociéndose este esquema como **“Cartera de Negocios”**.



- 2) O cuando se configura como un grupo de varias marcas. Por ejemplo, Bimbo México es un Grupo que tiene a varias marcas, conociéndose este esquema como “Cartera de Productos”



Para tener plena conciencia de la empresa o UEN (Unidad Estratégica de Negocios) hay que comprender sus dinámica, su **Marco Estratégico y su Horizonte de Planeación**

MARCO ESTRATÉGICO



- 1) El Plan Operativo es a un año (El Presente)
- 2) El Plan Táctico es a dos años (El Presente)
- 3) El Plan Estratégico es a más de tres años (El Futuro)

EL PLAN TÁCTICO

EL PLAN TÁCTICO DEL P = PRESENTE (Mejorando al Presente)

Para hacer este diagnóstico del Presente (de aquí a los próximos 24 meses), se sugiere un formato sencillo en Excel como se muestra a continuación, en donde se apliquen los **cuatro macro indicadores estratégicos**:

- 1 MERCADO
- 2 FINANCIEROS
- 3 PROCESOS INTERNOS
- 4 CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN



PLANIFICACIÓN - OPERATIVA (A 1 AÑO) / TÁCTICO (2 AÑOS)

Plan de Actuación					
OBJETIVO	Situación inicial	Resultado esperado	Actuación	Fecha Límite	Indicadores / Quien
1 - INDICADOR DE MERCADO					
2 - INDICADOR DE CRECIMIENTO E INNOVACIÓN					
3 - INDICADOR FINANCIERO					
4 - INDICADOR DE PROCESOS INTERNOS					

EL CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS

EL MODELO DE GREINER

ETAPAS Y DESAFÍOS DE LOS CICLOS DE VIDA EMPRESARIAL

Para diagnosticar a una empresa hay que saber en qué ciclo se encuentra.

- Durante el crecimiento de una incipiente empresa, esta atravesará las etapas del ciclo de vida empresarial y encontrará diferentes desafíos que requieren diferentes fuentes de financiamiento a corto y largo plazo.

- Por ejemplo, el negocio requerirá una estrategia diferente cuando se trata de penetración de mercado, desarrollo comercial y retención de participación de mercado. A medida que el negocio madure, las operaciones y las prioridades cambiarán, por lo que también cambiarán la financiación empresarial.
- Una empresa pasará por las etapas de un ciclo de vida empresarial similar al ciclo de vida de una persona.

Como un bebé que nace y madura, el ser humano requerirá diferentes cantidades y tipos de recursos a lo largo de las etapas de su ciclo de vida. Comprender las diferentes etapas del ciclo de vida empresarial ayudará a prepararse para los obstáculos que la empresa deberá superar para tener éxito.



EL MODELO DE GREINER

“Superar la Crisis con Anticipación”

El Modelo de Greiner nos muestra el Ciclo de vida o de crecimiento de las organizaciones; es muy útil para gestionar con tiempo (prevenir), las crisis en una empresa, implementado las correctas estrategias y la modelización de la evolución organizativa. Este modelo permite situar y prever la siguiente crisis (cambio estructural o funcional) que la organización tendrá que afrontar y, permite identificar en el pasado de una empresa ciertos índices críticos para su éxito futuro, además facilita la comprensión del funcionamiento de las empresas de crecimiento rápido (empresa emergente).

GENERALIDADES

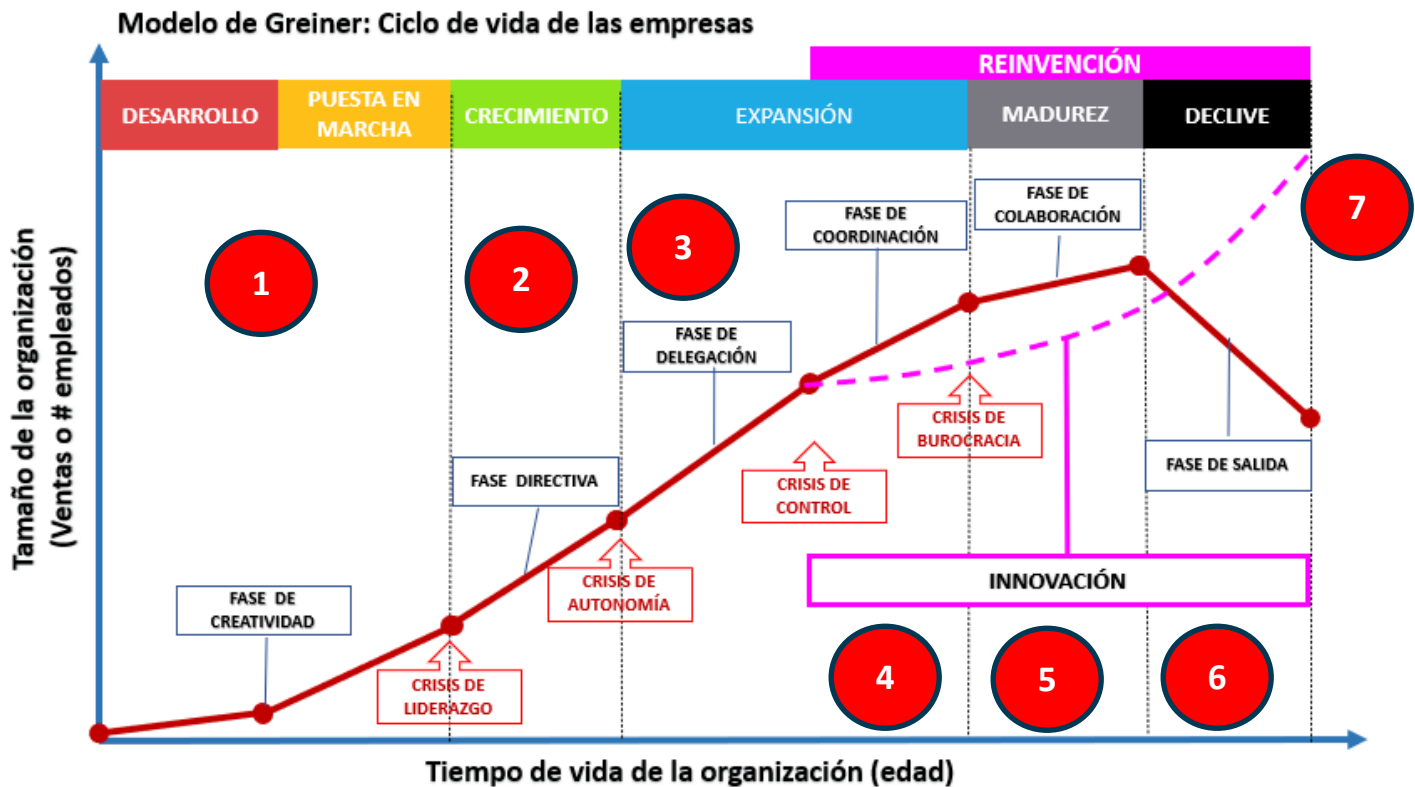
La empresa es una organización compleja que sufre distintas evoluciones durante su existencia.

Estas están constituidas por períodos de crisis más o menos importantes que pueden poner en peligro la propia supervivencia de la organización.

A continuación, están planteadas cada una de las etapas del ciclo de vida de una empresa y las sintomatologías, que, nos permite poder identificar en qué Fase se Encuentra dicha empresa.

A continuación, se muestra el Modelo de Greiner, que incluye un número para identificar cada fase, para de una forma más fácil, consultar los síntomas en la tabla que está abajo del gráfico, tanto para cada fase como para cada crisis:

CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS E INDUSTRIA



ETAPA	CARACTERÍSTICAS
<p>1</p> <p>DESARROLLO / PUESTA EN MARCHA</p> <p>La fase de creatividad o de emprendimiento: Desarrollo y Gestación de la Empresa</p>	<p>Esta primera fase se corresponde con el lanzamiento de la empresa en un mercado en expansión que realizan los fundadores, quienes suelen ser técnicos o emprendedores, no necesariamente gestores ni gerentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación en el seno de esta organización es frecuente e informal • Los fundadores y empleados pioneros no cuentan las horas y se contentan en general con salarios modestos. • La primera motivación es el éxito de un lanzamiento de proyecto. • Sus atribuciones no están necesariamente definidas con claridad, cada uno tiene varias responsabilidades y asume con pasión los desafíos cotidianos, principalmente mediante mecanismos de toma de decisiones a menudo colegiados • Participan activamente en la construcción de la organización. <p>Crisis de liderazgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se produce cuando la empresa, que ha crecido y prosperado, tiene que reestructurar sus actividades en términos de producción de bienes y servicios, de contabilidad, de gestión de recursos humanos, etc. según el principio de «especialización de las funciones». • Los fundadores no pueden disponer razonablemente de todas las competencias necesarias

	<p>La solución a esta crisis.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar a los gerentes «curtidos» que saben establecer las estructuras funcionales necesarias. • Pero no es una operación sin riesgos, ya que los fundadores y pioneros pueden intentar mantener el espíritu y el carácter informal de la organización del principio (voluntad de mantener el poder, crisis de amor propio al reconocer los propios límites, etc.). <p>La etapa de desarrollo es el comienzo del ciclo de vida empresarial. Aquí es cuando la brillante idea es simplemente un pensamiento y requerirá una ronda de pruebas en su etapa inicial.</p> <p>Al probar la idea de negocio, se puede realizar una investigación sobre la industria, recopilar comentarios de amigos, familiares, colegas u otros especialistas de la industria.</p> <p>Aquí es cuando está determinando si la idea de negocio que tiene merece la pena y, de ser así, será el nacimiento de su nuevo negocio.</p> <p>DESAFÍOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad de la idea de negocio: evaluar con proyecciones de estados de resultados y evaluación económica y financiera si el negocio es viable. • Aceptación por parte del mercado: averiguar que tanto el mercado estará dispuesto a adquirir el producto y/o servicio y el precio propuesto. • Establecimiento de la estructura empresarial: instalar un organigrama práctico, eficiente y delgado. • Gerencia de Contabilidad: poner los fundamentos de costos de producción y gastos y evaluar si el precio ofertado al mercado es aceptado y, revisar internamente si los márgenes son adecuados.
<p>ETAPA</p>	<p>CARACTERÍSTICAS</p>
<p>2</p> <p>CRECIMIENTO La fase directiva o de administración / Puesta en marcha, etapa de inicio o primera Infancia</p>	<p>La fase directiva o de administración Un individuo toma el poder y dirige la organización, lo que permite que ésta prosiga su crecimiento en un entorno de comunicación más formal y que se concentre en actividades distintas, como el marketing y la producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los incentivos financieros se introducen en la organización para motivar a los individuos. • Sin embargo, llega un momento en el que los productos y procesos son tan numerosos que es imposible que una sola persona consiga gestionar todo en un solo día. • A veces el tiempo falla, otras el flujo de información (de los productos y servicios) que integrar es demasiado importante. <p>Crisis: el de la autonomía</p> <ul style="list-style-type: none"> • La crisis de autonomía está relacionada con la necesidad de crear nuevas estructuras basadas en la delegación y con problemas de financiación relacionados con el crecimiento.

	<p>La solución a esta crisis.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La solución a esta crisis no solo pasa por una reestructuración de la organización basada en la delegación de las responsabilidades del dirigente hacia otros miembros de la empresa. • También por la entrada de capital interior y exterior en la organización. <p>Si ya se decidió que vale la pena seguir adelante con la idea comercial y se ha legalizado la entidad comercial.</p> <p>En esta etapa, se habrá terminado de desarrollar los productos o servicios que la empresa tiene para ofrecer y se comenzará a comercializar y vender.</p> <p>Durante esta etapa, se deben ajustar los productos o servicios de acuerdo con los comentarios iniciales de sus primeros clientes que pagan y piden el producto o servicio.</p> <p>Habrán que aprender y ajustar el modelo de negocio para garantizar la rentabilidad y que cumpla con las expectativas de los clientes.</p> <p>Desafíos</p> <p>DESAFÍOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de reservas de efectivo: manejo del flujo de efectivo positivo • Gestión de las expectativas de ventas: proyecciones de ventas • Gerencia de Contabilidad: proyecciones de costos y gastos • Establecimiento de una base de clientes: manejo de clientes rentables, “creación de la masa crítica” (ventas). • Establecimiento de presencia en el mercado: reconocimiento y/o posicionamiento de la empresa y/o de la marca.
--	--

ETAPA	CARACTERÍSTICAS
<p style="text-align: center;">3</p> <p>EXPANSIÓN La fase de delegación: Etapa de crecimiento / Supervivencia / Segunda Infancia</p>	<p>La fase de delegación</p> <p>La solución a esta crisis de autonomía da lugar a la delegación de poder de la dirección ejecutiva a los gestores de nivel intermedio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estos responsables son libres de reaccionar rápido ante las oportunidades o amenazas de los nuevos productos, mercados, competidores, tecnologías, deseos y expectativas de los clientes. • De esta forma la organización sigue creciendo. • En cuanto a las personas que inyectan capital, no dirigen necesariamente la empresa y designan, en la mayoría de los casos, a un agente para representarlas y velar por la utilización eficiente del capital. <p>Crisis: de Control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe el riesgo de que la mencionada delegación cause, a su vez, una crisis de control. • Al dirigente principal, que quiere seguir resolviendo solo los problemas primordiales de la organización, le cuesta delegar en otros. • La estructura de la organización se vuelve demasiado grande para un solo dirigente.

- De esta forma, por orgullo, muchos fundadores llevan a sus organizaciones a la ruina.

La solución a esta crisis.

- La solución a esta crisis pasa por la creación de las funciones de jefe de departamentos y de oficinas (departamentos o filiales).
- Para avanzar, habrá principalmente que redefinir claramente los objetivos, las tareas y responsabilidades de los nuevos responsables y apoyarlos en sus nuevas atribuciones.

Si la empresa ha superado las etapas iniciales del ciclo de vida empresarial entonces se encuentra ya en su etapa de crecimiento o supervivencia.

La empresa genera ingresos y agrega nuevos clientes constantemente. Estos ingresos recurrentes ayudarán a pagar los gastos operativos y abrirán nuevas oportunidades comerciales.

Actualmente, el negocio podría estar operando con pérdidas netas o manteniendo una ganancia saludable, y es posible que haya algo de competencia. Aquí también es cuando se necesita ajustar el modelo de negocio e implementar metodologías probadas como un buen modelo de ventas, modelo de marketing y modelo de operaciones antes de expandir la empresa para el mercado masivo.

Por lo anterior en esta etapa, es importante asegurar las fuentes de financiamiento, en caso de que la empresa esté operando con pérdidas; para esto se debió de haber proyectado desde la etapa de gestación, la inversión inicial y el tiempo de recuperación de la inversión.

DESAFÍOS

- Habrá que estar preparados al aumento de los ingresos es decir "Overtrading", se vende más de lo que se puede producir
- Lidar con el aumento de clientes: reforzar la estrategia de ventas
- Gerencia de Contabilidad: control de costos y gastos, eficiencia de procesos.
- Gestión eficaz: asegurar los objetivos de corto, mediano y largo plazo. "Lograr Más con Menos"
- Competencia en el mercado: hacer uso de herramientas como las 5 fuerzas del mercado de Porter y la Matriz de Competitividad para fortalecer la ventaja competitiva de la empresa.

ETAPA	CARACTERÍSTICAS
<p data-bbox="124 226 231 331">4</p> <p data-bbox="124 338 280 369">EXPANSIÓN</p> <p data-bbox="124 380 363 485">La fase de coordinación o de formalización:</p> <p data-bbox="124 495 363 646">Etapa de expansión / crecimiento rápido / Juventud</p>	<p data-bbox="387 222 948 254">La fase de coordinación o de formalización</p> <p data-bbox="387 260 1417 369">El crecimiento continúa con las unidades de negocios (departamentos o filiales según la naturaleza jurídica), antes aisladas y reorganizadas en grupos de productos, servicios y recursos.</p> <ul data-bbox="387 380 1394 653" style="list-style-type: none"> • Idealmente, toda la empresa comparte los objetivos, mientras que los diferentes departamentos, que tienen los suyos propios, se benefician de una relativa autonomía. • La burocracia se vuelve tan importante que los costes impactan negativamente en el crecimiento de la organización. • Al evolucionar de esta forma, las formalidades administrativas ocultan la misión primera de la organización. <p data-bbox="387 659 692 690">Crisis: de la Burocracia</p> <ul data-bbox="387 701 1422 774" style="list-style-type: none"> • Así, esta fase puede llevar a una crisis de la burocracia o crisis de las formalidades administrativas, caracterizada por una pérdida de flexibilidad. <p data-bbox="387 821 707 852">La solución a esta crisis.</p> <ul data-bbox="387 863 1430 972" style="list-style-type: none"> • Para superar la crisis habrá que establecer una nueva cultura –centrándose en la visión y las especialidades clave de la empresa– e introducir una nueva estructura más flexible, adaptada y motivadora. <p data-bbox="387 1018 1442 1127">El negocio ha sido ya una empresa próspera y ha establecido su presencia en la industria. Ahora se ha llegado a la etapa en la que su negocio se expandirá y extenderá sus raíces a nuevos mercados y canales de distribución.</p> <p data-bbox="387 1138 1442 1211">Para comenzar a capitalizar el éxito del negocio, se deberá capturar una mayor participación de mercado y encontrar nuevos ingresos.</p> <p data-bbox="387 1222 1442 1295">Por lo tanto, el negocio experimentará un rápido crecimiento en ingresos y flujo de caja.</p> <p data-bbox="387 1306 1442 1415">La etapa de crecimiento rápido se aprovecha del modelo de ventas, el modelo de marketing y el modelo de operaciones comprobados que funcionan bien y establecidos en su etapa de crecimiento / supervivencia.</p> <p data-bbox="387 1451 523 1482">DESAFÍOS</p> <ul data-bbox="387 1493 1442 1881" style="list-style-type: none"> • Mayor competencia en el mercado: el plan y los objetivos estratégicos son fundamentales. • Gerencia de Contabilidad: medir y asegurar la rentabilidad de clientes y productos. • Moviéndose hacia nuevos mercados: innovación incremental a través de la estrategia de Diversificación de Mercados. • Adición de nuevos productos / servicios: innovación incremental a través de la estrategia de Diversificación de Productos: Extensión de Línea y Extensión de Marca • Expansión del negocio existente: Integración Vertical y Horizontal.

ETAPA	CARACTERÍSTICAS
<p data-bbox="124 233 236 331">5</p> <p data-bbox="124 338 263 369">MADURÉZ</p> <p data-bbox="124 380 304 449">La fase de colaboración:</p> <p data-bbox="124 459 333 569">Etapa de madurez / Edad Adulta</p>	<p data-bbox="387 222 699 254">La fase de colaboración</p> <p data-bbox="387 262 1422 371">En aras de la reducción de los costes y de la maximización de los beneficios, la fase directiva y la de coordinación son relevadas por un nuevo liderazgo inspirante y motivador, que vuelve a centrar la organización en sus prioridades.</p> <ul data-bbox="387 380 1410 449" style="list-style-type: none"> • Las promociones, las rotaciones de funciones y las formaciones permiten a los individuos superarse en el trabajo. <p data-bbox="387 459 778 491">Crisis: de crecimiento interna</p> <ul data-bbox="387 499 1385 611" style="list-style-type: none"> • Esta fase acaba con una crisis de crecimiento interna. • Más ampliamente, para Larry E. Greiner, el crecimiento por colaboración puede ser el origen de una crisis futura. <p data-bbox="387 621 707 653">La solución a esta crisis.</p> <ul data-bbox="387 661 1417 772" style="list-style-type: none"> • Implica que la búsqueda del crecimiento procederá de la externalización (desarrollo de asociaciones con organizaciones complementarias), también llamadas outsourcing, actividades no esenciales de la organización. <p data-bbox="387 821 1442 890">Después de una expansión exitosa, la empresa está en la cima de su industria y ha madurado.</p> <p data-bbox="387 898 1442 1008">En la etapa final del ciclo de vida empresarial, la empresa tiene una presencia dominante en su mercado. El negocio podría seguir creciendo, pero no al ritmo sustancial que ha experimentado anteriormente.</p> <p data-bbox="387 1016 1442 1125">Su opción actual es decidir dar un paso atrás hacia la etapa de expansión o pensar en una posible estrategia de salida o, un “salto cuántico” a través de la Innovación Radical o Disruptiva o la Innovación Incremental.</p> <p data-bbox="387 1134 501 1165">Desafíos</p> <p data-bbox="387 1209 523 1241">DESAFÍOS</p> <ul data-bbox="387 1249 954 1440" style="list-style-type: none"> • Mayor competencia en el mercado • Gerencia de Contabilidad • Moviéndose hacia nuevos mercados • Adición de nuevos productos / servicios • Expansión del negocio existente
<p data-bbox="124 1457 236 1556">6</p> <p data-bbox="124 1566 263 1598">¿DECLIVE?</p> <p data-bbox="124 1608 300 1677">La fase de continuación</p>	<p data-bbox="387 1451 699 1482">La fase de continuación</p> <p data-bbox="387 1491 1299 1560">Esta sexta fase, que permite el crecimiento mediante soluciones extra organizacionales, presenta varias ventajas destacadas:</p> <ol data-bbox="387 1568 1410 1871" style="list-style-type: none"> 1) El reajuste de las competencias clave de la empresa en sus especialidades básicas (core-business); 2) La disminución de la complejidad de la gestión de su tamaño (el fenómeno de down-sizing); 3) La compresión de los costes (menos costes fijos relacionados con el personal y más costes comerciales en los que es posible asegurar la competencia); 4) La garantía de la calidad (el prestatario que quiere mantenerla);

7

5) La flexibilidad de la empresa que puede cambiar de socio antes (proveedor) o después (distribuidor) según sus propias estrategias de desarrollo.

Y ESTO IMPLICA INNOVAR O MORIR, PERO HABRÁ QUE HABERLO INICIADO ESTA "REINVENCIÓN" CON TIEMPO.

EL CICLO DE VIDA DE LAS INDUSTRIAS

DETERMINANDO EL CICLO DE VIDA DE UNA INDUSTRIA



Análisis de los ciclos de vida industriales

- ❖ Un determinante importante de la potencia de las fuerzas competitivas en una industria (y por ende de la naturaleza de las oportunidades y amenazas) son los cambios que ocurren al cabo del tiempo.
- ❖ Las similitudes y diferencias entre compañías de una industria suelen hacerse más pronunciadas con el tiempo y la estructura de su grupo estratégico cambia con frecuencia.
- ❖ La potencia y naturaleza de cada fuerza competitiva cambian también a medida que evoluciona la industria, en particular dos fuerzas de riesgo: que entren competidores potenciales y la rivalidad de las empresas existentes.
- ❖ Una herramienta útil para analizar los efectos de la evolución de la industria sobre las fuerzas competitivas es el **modelo de ciclos de vida industriales** que identifica cinco etapas secuenciales en la evolución de una industria que conducen a cinco tipos de ambientes industriales: embrionarias, en crecimiento, de despliegue, maduros y en declive.

- ❖ La tarea a la que se enfrentan los estrategas como tú es anticipar cómo cambiará la potencia de las fuerzas competitivas a medida que evoluciona el ambiente de la industria y formular estrategias que aprovechen las oportunidades conforme surjan y que hagan frente a las amenazas emergentes.



Industrias embrionarias

- ❖ Una industria embrionaria es la que empieza a desarrollarse.
- ❖ En esta etapa, el crecimiento es lento debido a la existencia de factores como el desconocimiento del producto de la industria por parte de los compradores, precios altos provocados por la incapacidad de las compañías de concretar cualquier economía de escala significativa y canales de distribución con desarrollo deficiente.
- ❖ Las barreras para impedir la entrada suelen basarse en la posesión de conocimientos tecnológicos clave más que en ahorros en costos o lealtad a una marca.
- ❖ Si los conocimientos que se requieren para competir en la industria son complejos y difíciles de aprender, las barreras para impedir la entrada pueden ser bastante altas y las compañías establecidas estarán protegidas de competidores potenciales.
- ❖ La rivalidad en las industrias embrionarias no está tan basada en los precios como en educar a los clientes, abrir canales de distribución y perfeccionar el diseño del producto.
- ❖ Dicha rivalidad puede ser intensa y la primera compañía que logra solucionar los

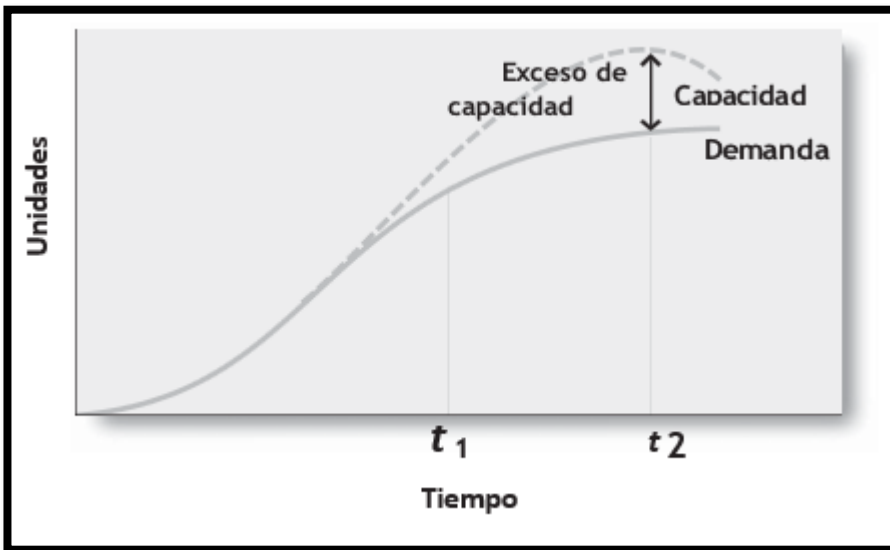
problemas de diseño con frecuencia tiene la oportunidad de desarrollar una posición importante en el mercado.

Industrias en crecimiento

- ❖ En cuanto empieza a tener demanda el producto de la industria, ésta desarrolla las características de una industria en crecimiento en la cual la demanda que se presenta por primera ocasión se expande rápidamente a medida que nuevos clientes entran en el mercado.
- ❖ Por lo común, una industria crece cuando los clientes se familiarizan con el producto, los precios disminuyen porque se consiguen la experiencia y las economías de escala y se desarrollan los canales de distribución.
- ❖ Normalmente, la importancia del control sobre los conocimientos tecnológicos como una barrera para impedir la entrada disminuye en el momento en que la industria entra en su etapa de crecimiento.
- ❖ Como pocas compañías han logrado economías de escala significativas o han construido lealtad a su marca, otras barreras para evitar la entrada también tienden a ser relativamente bajas, en particular a principios de la etapa de crecimiento.
- ❖ La amenaza de los competidores potenciales por lo general es la más alta en este punto. Sin embargo, paradójicamente, el alto crecimiento por lo general significa que las nuevas compañías que entran se pueden absorber en una industria sin que aumente marcadamente la fuerza de la rivalidad. El rápido crecimiento de la demanda permite a las compañías aumentar sus ingresos y ganancias sin quitarles a los competidores participación de mercado.
- ❖ Una compañía estratégicamente consciente aprovecha el ambiente un tanto benigno de la etapa de crecimiento para prepararse para la competencia intensa, en la etapa del despliegue, que deberá enfrentar en su sector.
- ❖ El crecimiento explosivo no se puede mantener de manera indefinida. Tarde o temprano la tasa de crecimiento disminuye.
- ❖ Cuando la demanda se acerca a los niveles de saturación: casi toda la demanda se limita al reemplazo porque quedan muy pocos compradores por primera vez. La rivalidad entre compañías se intensifica. Por lo regular, las que se han acostumbrado a un rápido crecimiento siguen añadiendo capacidad a tasas congruentes con el crecimiento anterior.

Crecimiento de demanda y capacidad

- ❖ Una industria embrionaria es la que empieza a desarrollarse.
- ❖ Cuando la industria ya no crece a tasas históricas, la consecuencia es el surgimiento de exceso de capacidad productiva.
- ❖ Esta condición se observa en el gráfico debajo de este texto, en este la curva sólida indica el crecimiento de demanda al cabo del tiempo y la curva de guiones indica el crecimiento de la capacidad productiva al cabo del tiempo.
- ❖ Como puede observarse, después del punto t_1 , el crecimiento de la demanda es más lento a medida que la industria comienza a madurar. Sin embargo, la capacidad sigue en ascenso hasta el periodo t_2 .
- ❖ El espacio entre las líneas sólida y de guiones significa exceso de capacidad.
- ❖ En un intento por usar esta capacidad, las compañías suelen reducir los precios. El resultado puede ser una guerra de precios que lleva a muchas de las más ineficientes a la quiebra, circunstancia suficiente para detener cualquier entrada nueva.



Industrias maduras

- ❖ La etapa de despliegue termina cuando la industria entra en su etapa de madurez: el mercado está totalmente saturado, la demanda se limita al reemplazo y el crecimiento es bajo o cero.
- ❖ El crecimiento proviene de la expansión demográfica que incorpora clientes nuevos al mercado o de un aumento de la demanda de reemplazo.
- ❖ A medida que madura una industria, aumentan las barreras para impedir la entrada y disminuye la amenaza de que se incorporen competidores potenciales.
- ❖ Como el crecimiento se desacelera en la fase de despliegue, las compañías no pueden sostener su tasa de crecimiento histórica con el simple hecho de aferrarse a su participación de mercado.
- ❖ Se genera una competencia por la participación de mercado, lo que hace bajar los precios y con frecuencia produce una guerra de éstos, como ha ocurrido en la industria de las líneas aéreas y las computadoras personales.
- ❖ Para sobrevivir al despliegue, las compañías empiezan a concentrarse en minimizar los costos y crear lealtad a su marca. Las líneas aéreas, por ejemplo, intentaron reducir los costos operativos a través de la contratación de mano de obra no sindicalizada y la creación de lealtad a sus marcas mediante la introducción de programas de viajero frecuente.
- ❖ Las compañías de computadoras personales han intentado crear lealtad a la marca a través de un excelente servicio después de la venta y de la reducción de sus estructuras de costos.
- ❖ Cuando madura una industria, las compañías sobrevivientes son las que cuentan con lealtad a la marca y una operación eficiente de bajo costo. Como estos dos factores constituyen una barrera importante para evitar la entrada, la amenaza de la llegada de competidores potenciales disminuye en gran medida. Las elevadas barreras para impedir la entrada en industrias maduras ofrecen a las compañías la oportunidad de elevar los precios y sus ganancias.
- ❖ La mayoría de las industrias que se encuentran en la etapa de madurez se consolidan y se convierten en oligopolios. En industrias maduras, las compañías tienden a reconocer su interdependencia e intentan evitar las guerras de precios. La demanda estable les da la oportunidad de llegar a convenios de liderazgo de precios.
- ❖ El efecto neto es la reducción de la amenaza de una rivalidad intensa entre las compañías establecidas, lo que permite una mayor rentabilidad.
- ❖ Aun así, la estabilidad de una industria madura siempre se ve amenazada por futuras guerras de precios.

- ❖ Una baja repentina general de la actividad económica puede deprimir la demanda de la industria.
- ❖ A medida que las compañías se esfuerzan por mantener sus ingresos ante la demanda en descenso, se rompen los convenios de liderazgo de precios, aumenta la rivalidad y disminuyen los precios y las ganancias. Parece que las guerras de precios periódicas en la industria de las líneas aéreas siguen este patrón.

Industrias en declive


- ❖ Tarde o temprano, la mayoría de las industrias caen en una etapa *de declive*.
- ❖ El crecimiento es negativo por varios motivos, entre los que se destacan el reemplazo tecnológico (por ejemplo, viajar en avión en lugar de hacerlo en tren), cambios sociales (mayor conciencia acerca de los problemas de salud, lo que afecta las ventas de tabaco), demografía (un menor índice de natalidad que deprime el mercado de productos para bebés e infantiles) y la competencia internacional (sobre todo la de costos bajos del extranjero que empuja a la industria acerera estadounidense a una caída).
- ❖ En una industria en declive, el grado de rivalidad entre las compañías establecidas suele aumentar. Según la velocidad del declive y la altura de las barreras para impedir la salida, las presiones competitivas pueden ser tan agresivas como en la etapa de despliegue.
- ❖ El problema principal de una industria en declive es que la caída de la demanda da origen a un exceso de capacidad. Cuando las compañías intentan usar esta capacidad, reducen los precios, lo que provoca una guerra de precios.
- ❖ Cuanto más grandes sean las barreras que impiden la salida, más difícil es para las compañías reducir su capacidad y mayor es la amenaza de una competencia de precios grave.

En resumen, una tercera tarea del análisis de la industria radica en identificar las oportunidades y amenazas que caracterizan a los diferentes ámbitos de la industria a fin de desarrollar un modelo de negocios eficaz y una estrategia competitiva.

Los administradores tienen que diseñar sus estrategias para ajustarse a las condiciones cambiantes de la industria. Tienen que aprender, además, a identificar los puntos cruciales del desarrollo de una industria de modo que puedan pronosticar el momento en que pueda iniciarse su etapa de despliegue o cuando podría dirigirse a un declive.

REFERENCIAS:

- 1) Seelig, Tina. 2000. InsightOut. Australia. HarperCollins Publishers
- 2) Zacarías Torres Hernández. 2018. Administración Estratégica. Grupo Editorial Patria.
- 3) Greiner, Larry. 2021. El modelo de Greiner: Superar las crisis con una buena anticipación. 50Minutos.es
- 4) Cortés, Diana. Pensamiento Estratégico ¿Cómo Desarrollarlo? México. Universidad Cesuma. <https://www.cesuma.mx/blog/pensamiento-estrategico-como-desarrollarlo.html>
- 5) Valle Ramella, Yolanda. El alineamiento estratégico y su repercusión en los resultados empresariales. Perú. ESAN Escuela de Negocios. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-alineamiento-estrategico-y-su-repercusion-en-los-resultados-empresariales#:~:text=El%20alineamiento%20estrat%C3%A9gico%20permite%20que,sostenible%20en%20el%20largo%20plazo.>
- 6) Erdozain Rivera, Juan Carlos. Apuntes de Pensamiento Estratégico. México. Omniverso – eaBC.
- 7) Bimbo: <https://sites.google.com/site/bimboempresalider/producto/home/mision/vision/valores/valores-1/catalogo-1/nuestras-marcas>



estrategia
factor humano
innovación

Juan Carlos Erdozain Rivera
Director Ejecutivo

55.5102.5069
jcer@eabc.consulting
www.eaBC.website